

**KESAN PENYEDERHANA ORIENTASI PASARAN DAN PENYERTAAN
AHLI-AHLI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA ORIENTASI
KEUSAHAWANAN DAN PRESTASI PERNIAGAAN FIRMA KOPERASI**

Oleh

DZULKARNAIN MUSA

**Tesis Diserahkan kepada
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
bagi Memenuhi Keperluan Pengijazah Ijazah Doktor Falsafah**

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI



Kolej Perniagaan
(College of Business)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI (Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

DZULKARNAIN BIN MUSA

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of)

DOCTOR OF PHILOSOPHY

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**KESAN PENYEDERHANA ORIENTASI PASARAN DAN PENYERTAAN AHLI-AHLI TERHADAP HUBUNGAN
ANTARA ORIENTASI KEUSAHAWANAN DAN PRESTASI PERNIAGAAN FIRMA KOPERASI**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada:
10 November 2014.

(That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:
10 November 2014).

Pengerusi Viva : Assoc. Prof. Dr. Muhammad Nasri bin Md Hussin
(Chairman for Viva)

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar : Prof. Dato' Wira Dr. Mohd Salleh bin Hj Din
(External Examiner)

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam : Dr. Norashidah bt Hashim
(Internal Examiner)

Tandatangan
(Signature)

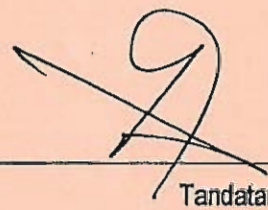
Tarikh: 10 November 2014
(Date)

Nama Pelajar
(Name of Student) : Dzulkarnain Bin Musa

Tajuk Tesis / Disertasi
(Title of the Thesis / Dissertation) : Kesan Penyederhana Orientasi Pasaran dan Penyertaan Ahli-ahli terhadap Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dan Prestasi Perniagaan Firma Koperasi

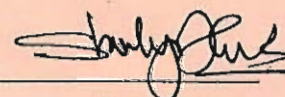
Program Pengajian
(Programme of Study) : Doctor of Philosophy

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors) : Prof. Dr. Abdullah bin Hj Abdul Ghani



Tandatangan

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors) : Dr. Shuhymee bin Ahmad



Tandatangan

KEBENARAN MENGGUNA (PERMISSION TO USE)

Dalam membentangkan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa saja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika tiada kebenaran mereka, Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau menguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

**Dekan Othman Yeop Abdullah School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman**

ABSTRAK

Prestasi perniagaan memainkan peranan penting dalam kelangsungan pengoperasian sesebuah firma. Sehubungan dengan itu, kajian ini memberi perhatian kepada aspek prestasi perniagaan dalam kalangan firma koperasi. Objektif kajian ini adalah untuk mengukur hubungan antara orientasi keusahawanan (pemboleh ubah bebas), dan orientasi pasaran dan penyertaan ahli-ahli (penyederhana) terhadap prestasi perniagaan. Strategi orientasi keusahawanan mengandungi lima konstruk; inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing, manakala orientasi pasaran membabitkan tiga konstruk; orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan dan penyertaan ahli-ahli mengandungi satu konstruk. Kajian ini melibatkan sampel sebanyak 331 buah berbanding 2,561 buah firma koperasi bersaiz mikro, kecil dan sederhana di negeri-negeri utara Semenanjung Malaysia. Pengujian hipotesis dijalankan menerusi *analisis regresi berganda dan berhierarki* secara empat langkah. Bagi langkah pertama, keputusan analisis regresi menunjukkan tiga pembolehubah kawalan merangkumi firma bersaiz kecil, firma berusia sederhana dan firma berusia muda didapati mempengaruhi prestasi perniagaan. Manakala dalam langkah kedua pula, analisis mendapati dua konstruk pembolehubah orientasi keusahawanan; inovatif ($\beta=.072$, $p<.05$) dan proaktif ($\beta=.082$, $p<.05$) mempunyai hubungan langsung dan secara positif dengan peningkatan dalam prestasi perniagaan. Selanjutnya, langkah ketiga menunjukkan hanya orientasi pelanggan didapati berhubungan secara signifikan dengan prestasi perniagaan. Akhir sekali, langkah keempat berjaya mengesan interaksi penyederhana penyelarasan antara jabatan terhadap hubungan antara pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan ($\beta=2.526$, $p<.01$) dan autonomi dengan prestasi perniagaan ($\beta=-2.161$, $p<.01$). Kajian ini menyerlahkan peranan positif konstruk inovatif dan proaktif dalam meningkatkan prestasi perniagaan firma koperasi. Selain itu, kajian ini turut mendedahkan keperluan membuat penyesuaian dalam tingkah laku penyelarasan antara jabatan. Hal tersebut disebabkan oleh interaksi penyederhana yang signifikan namun tidak sekata; positif (pengambilan risiko dan prestasi perniagaan) dan negatif (autonomi dan prestasi perniagaan). Implikasi terhadap teoritikal dan pengurusan secara terperinci serta cadangan kajian pada masa hadapan turut dibincangkan.

Kata kunci: prestasi perniagaan, orientasi keusahawanan, orientasi pasaran, penyertaan ahli-ahli, firma koperasi

ABSTRACT

Business performance plays an important role for the survival of a firm's operations. In relation to that, this study focuses on the aspect of business performance among co-operative firms. The objectives of this study are to measure the relationship between entrepreneurial orientation (independent variable) and market orientation and the participation of the members (moderators) toward business performance. The entrepreneurial orientation strategies consist of five constructs: innovativeness, proactiveness, risk-taking, autonomy and competitive aggressiveness, while market orientation involves three constructs: customer orientation, competitor orientation and coordination between departments, and the participation of the members which contains one construct. This study involved a sample of 331 out of 2,561 micro-, small- and medium-sized co-operative firms in the northern region of Peninsular Malaysia. A test on the hypotheses was conducted through *multiple and hierarchical regression analysis*. In the first step, the regression analysis results showed that three control variables, which included small-sized, medium-aged and young-aged firms influenced the business performance. Meanwhile, in the second step, the analysis revealed that two entrepreneurial orientation constructs: innovativeness ($\beta = .072$, $p < .05$) and proactiveness ($\beta = .082$, $p < .05$) were directly and positively related to a higher business performance. Furthermore, the third step showed that only customer orientation was significantly related to business performance. Lastly, the fourth step successfully traced the moderate interaction of the coordination between departments towards the relationship of risk-taking with business performance ($\beta = 2.526$, $p < .01$) and autonomy with business performance ($\beta = -2161$, $p < .01$). This study highlighted the positive role of innovativeness and proactiveness constructs in improving the business performance of the co-operative firms. In addition, this study also revealed the need to make alignments in firms' behavior of coordination between departments. This is caused by the results of moderate interaction which was significant but not parallel with each other; positive (with risk-taking and business performance) and negative (with autonomy and business performance). The theoretical and management implications in detail as well as recommendations for future research are also discussed.

Keywords: business performance, entrepreneurial orientation, market orientation, participation of members, co-operative firms

PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah, dengan keizinan Allah SWT dapat saya menyiapkan tesis ini. Saya ingin merakamkan penghargaan kepada Prof. Dr. Hj. Abdullah Hj. Abdul Ghani dan Dr. Shuhymee Ahmad selaku penyelia yang banyak meluangkan masa dan mencurahkan ilmu bagi menghasilkan tesis ini.

Saya juga ingin merakamkan penghargaan kepada pihak pengurusan di Jabatan Pendidikan Politeknik dan Bahagian Biasiswa, Kementerian Pendidikan Malaysia yang membantu kelancaran proses penyelidikan ini. Tidak lupa juga ucapan terima kasih kepada semua pensyarah dan staf di OYA Graduate School of Business (UUM), Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) dan Maktab Koperasi Malaysia (MKM) yang membantu dari aspek pengajian, khidmat nasihat dan penyelidikan.

Saya amat bersyukur atas kasih sayang daripada arwah ibu bapa (Miyah Baharom dan Musa Puteh) dan ibu bapa mertua. Saya juga amat berterima kasih dan terhutang budi kepada isteri tercinta iaitu Yusniza Mohamed Yusoff, anak-anak Ahmad Riffqi, Ahmad Ariff, Ahmad Afifi dan Zulfa Zaffira, adik-beradik dan saudara mara yang tidak pernah jemu menyokong sepanjang saya menyiapkan tesis ini.

Selanjutnya, ucapan penghargaan diberikan kepada Prof. Madya Dr. Amran Awang (UiTM), Prof. Madya Dr. Mohamad Ismail (UMK), Prof. Madya Dr. Nor Azila Mohd Nor (UUM) dan Prof. Madya Dr. Abu Bakar Hamed (UUM). Turut tidak dilupakan adalah rakan-rakan; Dr. Zamzam, Rashdan, Azli, Abd. Rahman, Majdi, Roskifzan, Suhairi, Nazri dan lain-lain yang banyak menyokong sepanjang tempoh penyelidikan ini. Sesungguhnya semua kelemahan dan kekurangan itu datang daripada saya dan kesempurnaan itu hak Allah Yang Maha Esa.

ISI KANDUNGAN

Muka surat

MUKA SURAT TAJUK.....	i
PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI	ii
KEBENARAN MENGGUNA (PERMISSION TO USE)	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
PENGHARGAAN	vii
ISI KANDUNGAN	viii
SENARAI PENERBITAN BERKAITAN PENYELIDIKAN	xiii
SENARAI PEMBENTANGAN BERKAITAN PENYELIDIKAN	xiv
SENARAI JADUAL	xv
SENARAI RAJAH	xviii
DAFTAR SINGKATAN PERKATAAN	xix
 BAB SATU	 1
Pengenalan	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pernyataan Masalah	4
1.3 Persoalan Kajian	10
1.4 Objektif Kajian	10
1.5 Kepentingan Kajian	11
1.6 Skop dan Batasan Kajian	12
1.7 Definisi Pengoperasian	14
1.8 Penyusunan Tesis	17
 BAB DUA	 19
PEMBANGUNAN DAN PERKEMBANGAN SEKTOR KOPERASI DI MALAYSIA	19
2.1 Pendahuluan	19
2.2 Latar Belakang Sektor Koperasi	19
2.2.1 Sejarah dan Pembangunan Sektor Koperasi	23
2.2.2 Prinsip-prinsip dan Struktur Organisasi Koperasi	27
2.2.3 Bentuk-bentuk Koperasi	32
a) Bentuk-bentuk Koperasi menurut Objektif	32
b) Bentuk-bentuk Koperasi menurut Saiz	33
c) Bentuk-bentuk Koperasi menurut Fungsi Perniagaan	35
2.3 Peranan Kerajaan dalam Gerakan Koperasi	37
2.3.1 Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM)	39
2.3.2 Angkatan Koperasi Kebangsaan (ANGKASA)	40
2.3.3 Maktab Koperasi Malaysia (MKM)	41
2.4 Perkembangan Sektor Koperasi di Malaysia	42
2.5 Isu-isu dan Cabaran-cabaran di Sektor Koperasi	48
2.6 Jurang Kajian di Sektor Koperasi	54
2.7 Rumusan	56

BAB TIGA.....	58
ULASAN LITERATUR	58
3.1 Pendahuluan.....	58
3.2 Teori-teori Kajian.....	59
3.2.1 Teori Pandangan Asas Sumber (RBV)	59
a) Perkembangan Teori RBV.....	63
b) Hubungan antara Teori RBV dengan Pembolehubah Prestasi, Orientasi Keusahawanan (EO), Orientasi Pasaran (MO) dan Penyertaan Ahli-ahli	68
3.2.2 Teori Kontingensi	75
3.2.3 Teori-teori lain yang berkaitan	79
a) Teori “Stakeholder”	79
b) Teori “Upper Echelons”	80
c) Teori Motivasi Penyertaan.....	81
3.3 Prestasi Perniagaan (Pembolehubah Bersandar).....	82
3.3.1 Pendekatan Pengukuran Prestasi Perniagaan Firma	84
3.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Perniagaan	90
3.4 Orientasi Keusahawanan (EO) (Pembolehubah tak Bersandar)	94
3.4.1 Pengenalan.....	95
3.4.2 Pendekatan Pengukuran Pembolehubah Orientasi Keusahawanan (EO)	103
3.4.3 Orientasi Keusahawanan (EO) sebagai Orientasi Strategik Firma	105
3.4.4 Kaitan antara Orientasi Keusahawanan (EO) dan Prestasi Perniagaan.....	109
3.4.5 Pembolehubah Orientasi Keusahawanan (EO) dan Dimensi- dimensinya	118
3.4.6 Dimensi-dimensi Pembolehubah Orientasi Keusahawanan (EO) dan Hubungannya dengan Prestasi Perniagaan	123
a) Inovatif.....	123
b) Proaktif	129
c) Pengambilan risiko	134
d) Autonomi	139
e) Keagresifan bersaing	143
3.5 Pengaruh Pembolehubah Penyederhana terhadap Hubungan antara Orientasi Keusahawanan (EO) dan Prestasi Perniagaan	148
3.6 Orientasi Pasaran (MO) (Pembolehubah Penyederhana)	151
3.6.1 Pengenalan.....	151
3.6.2 Orientasi Pasaran (MO) sebagai Pembolehubah Penyederhana	156
3.6.3 Kaitan antara Orientasi Pasaran (MO), Orientasi Keusahawanan (EO) dan Prestasi Perniagaan	158
3.6.4 Dimensi-dimensi Pembolehubah Orientasi Pasaran (MO) dan Hubungannya dengan Pembolehubah Orientasi Keusahawanan (EO) dan Prestasi Perniagaan	162
a) Orientasi Pelanggan	163
b) Orientasi Pesaing	171
c) Penyelarasan antara Jabatan atau Fungsi.....	179
3.7 Penyertaan Ahli-ahli (Pembolehubah Penyederhana)	187
3.7.1 Pengenalan.....	187
3.7.2 Penyertaan Ahli-ahli sebagai Pembolehubah Penyederhana.....	193

3.7.3 Kaitan antara Penyertaan Ahli-ahli, Orientasi Keusahawanan (EO) dan Prestasi Perniagaan	198
3.7.4 Pembolehubah Penyertaan Ahli-ahli dan Hubungannya dengan Pembolehubah Orientasi Keusahawanan (EO) dan Prestasi Perniagaan.....	199
3.8 Kerangka Penyelidikan	208
3.9 Rumusan	209
 BAB EMPAT	 211
METODOLOGI KAJIAN.....	211
4.1 Pendahuluan.....	211
4.2 Reka Bentuk Kajian	212
4.3 Proses Persampelan.....	213
4.3.1 Unit Analisis Kajian	213
4.3.2 Populasi Kajian.....	215
4.3.3 Reka Bentuk Persampelan	216
4.4 Kaedah Pengutipan Data.....	219
4.5 Instrumen Pengukuran	221
4.5.1 Pengukuran Pembolehubah Bersandar Prestasi Perniagaan	224
4.5.2 Pengukuran Pembolehubah Tak Bersandar Orientasi Keusahawanan (EO)	227
4.5.3 Pengukuran Pembolehubah Penyederhana Orientasi Pasaran (MO) ..	230
4.5.4 Pengukuran Pembolehubah Penyederhana Penyertaan Ahli-ahli	234
4.5.5 Maklumat Demografik Firma	235
4.6 Pembolehubah Kawalan.....	236
4.7 Praujian dan Kajian Rintis	238
4.8 Analisis Data.....	241
4.9 Penentuan Jenis Penyederhana	242
4.10Dasar Pengujian Hipotesis	244
4.10.1 Kenormalan Data.....	245
4.10.2 Kelinearan Data.....	246
4.10.3 Kebebasan Terma Ralat	247
4.10.4 Homoskedastisiti	247
4.10.5 Multikolineariti.....	248
4.10.6 Pengesanan 'Outliers'	249
4.10.7 Pemeriksaan 'Post-Hoc'	250
4.11Rumusan	251
 BAB LIMA	 253
PENEMUAN KAJIAN	253
5.1 Pendahuluan.....	253
5.2 Maklum Balas Firma.....	253
5.2.1 Kadar Maklum Balas	254
5.2.2 Ujian Bias Maklum Balas	255
5.3 Profil Demografik Sampel	257
5.3.1 Profil Demografik Firma	257
5.3.2 Profil Demografik Responden	258
5.4 Profil Prestasi Firma	259
5.5. Ketepatan Pengukuran Kajian.....	260
5.5.1 Ujian Kesahan.....	261

5.5.2 Analisis Kebolehpercayaan.....	270
5.6 Analisis Deskriptif	272
5.7 Analisis Korelasi.....	273
5.8 Ujian Hipotesis bagi Objektif Satu Kajian: Hubungan Langsung Pembolehubah Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan	277
5.9 Ujian Hipotesis bagi Objektif Dua dan Tiga Kajian: Hubungan Langsung Pembolehubah Orientasi Pasaran dan Penyertaan Ahli-ahli dengan Prestasi Perniagaan dan Kesan Interaksi Orientasi Pasaran dan Penyertaan Ahli-ahli terhadap Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan.....	283
5.9.1 Kesan Interaksi Penyederhana Orientasi Pelanggan terhadap Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan (H2a-H2e)	285
5.9.2 Kesan Interaksi Penyederhana Orientasi Pesaing terhadap Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan (H3a-H3e)	287
5.9.3 Kesan Interaksi Penyederhana Penyelarasan antara Jabatan terhadap Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan (H4a-H4e)	288
5.9.4 Kesan Penyederhana Penyertaan Ahli-ahli terhadap Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan (H5a-H5e)	292
5.10 Kewujudan dan Jenis Penyederhana.....	293
5.11 Rumusan	295
 BAB ENAM.....	298
PERBINCANGAN DAN RUMUSAN.....	298
6.1 Pendahuluan.....	298
6.2 Ringkasan Kajian	298
6.3 Perbincangan Dapatan Kajian.....	301
6.3.1 Objektif Pertama Kajian	301
6.3.2 Objektif Kedua Kajian	306
6.3.3 Objektif Ketiga Kajian.....	309
6.4 Implikasi Penemuan Kajian	310
6.4.1 Implikasi Teoritikal	311
6.4.2 Implikasi Pengurusan.....	314
6.5 Batasan Kajian	318
6.6 Cadangan Kajian Masa Hadapan	320
6.7 Kesimpulan	322
 RUJUKAN	325
 LAMPIRAN.....	387
Lampiran A: Surat Sokongan Menjalankan Kajian Daripada Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM)	387
Lampiran B: Surat Permohonan Melakukan Kaji Selidik	388
Lampiran C: Set Soal Selidik Kajian	389
Lampiran D: Analisis Kebolehpercayaan bagi Kajian Rintis	400
Lampiran E: Ujian- t Sampel Bebas bagi Maklum Balas Awal dan Lewat.....	402
Lampiran F: Analisis Faktor bagi Orientasi Keusahawanan	404

Lampiran G: Analisis Faktor bagi Orientasi Pasaran dan Penyertaan Ahli-ahli.....	406
Lampiran H: Analisis Kebolehpercayaan bagi Kajian Sebenar.....	408
Lampiran I: Analisis Deskriptif	410
Lampiran J: Analisis Korelasi.....	411
Lampiran K: Analisis Regresi Berganda Berhierarki	412

SENARAI PENERBITAN BERKAITAN PENYELIDIKAN

- i. Dzulkarnain Musa. (2010). Keusahawanan Koperasi dan Prestasinya di Malaysia. *PTSS Digest 2010*.
- ii. Dzulkarnain Musa, Abdullah Hj Abdul Ghani & Shuhymee Ahmad. (2011). Peranan Orientasi Strategik Firma terhadap Prestasi Perniagaan: Satu Ulasan Literatur terhadap Orientasi Keusahawanan dan Orientasi Pasaran. *PTSS Digest 2011*, 112-
- iii. Dzulkarnain Musa, Abdullah Hj Abdul Ghani & Shuhymee Ahmad. (2011). The Role of Market Orientation as a Moderating Variable in the Relationship between the Entrepreneurial Orientation and Firm Performance. *The International Postgraduate Business Journal*, 3(2), 15-31.
- iv. Dzulkarnain Musa, Abdullah Hj Abdul Ghani & Shuhymee Ahmad. (2014). Linking Entrepreneurial Orientation and Business Performance: The Examination toward Performance of Cooperatives Firm in Northern Region of Peninsular Malaysia. *International Journal of Business & Technopreneurship*, 4(2), 247-264.
- v. Dzulkarnain Musa, Abdullah Hj Abdul Ghani & Shuhymee Ahmad. (2014). The Effects of Members' Participation and Market Orientation towards Business Performance of Cooperatives Firm. *International Journal of Entrepreneurship and Small & Medium Enterprise (IJESME)* (Article in Review).

SENARAI PEMBENTANGAN BERKAITAN PENYELIDIKAN

- i. Dzulkarnain Musa, Abdullah Hj Abdul Ghani. (2010). Kesan Penyederhana Orientasi Pasaran terhadap Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dan Prestasi Perniagaan Firma Koperasi di Malaysia. Pembentangan di Simposium '*Postgraduate Business Research Symposium*' anjuran COB UUM pada 25 Julai 2010 bertempat di Hotel EDC, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- ii. Dzulkarnain Musa, Abdullah Hj Abdul Ghani. (2010). Konstruk-konstruk Orientasi Keusahawanan dan Hubungannya dengan Prestasi Firma Koperasi Kecil dan Sederhana di Malaysia: Satu Idea Penyelidikan. Dibentangkan di *Seminar Penyelidikan Politeknik Malaysia Zon Utara Tahun 2010* anjuran POLIMAS dan Jabatan Pendidikan Politeknik pada 20 Oktober 2010 bertempat di Politeknik Sultan Abdul Halim Muadzam Shah, Jitra, Kedah.
- iii. Dzulkarnain Musa, Abdullah Hj Abdul Ghani, Shuhymee Ahmad. (2012). "Resource-based View Theory and Its Relationship to the Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance Variables: A Literature Review". Dibentangkan di *Persidangan Kebangsaan Penyelidikan dan Inovasi dalam Pendidikan dan Latihan Teknikal dan Vokasional (CiE-TVET 2012)* anjuran UTHM, AKEPT dan KPT pada 25 September 2012 bertempat di Politeknik Nilai, Nilai, Negeri Sembilan.
- iv. Dzulkarnain Musa, Abdullah Hj Abdul Ghani, Shuhymee Ahmad. (2014). Prestasi Firma Koperasi Mikro, Kecil dan Sederhana di Utara Semenanjung Malaysia: Pemeriksaan terhadap beberapa Konstruk Orientasi Pasaran. Seminar Penyelidikan Kebangsaan (SPK2014) pada 24 Mei 2014 anjuran Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) bertempat di Bangunan E-Learning UPSI, Tanjong Malim, Perak.
- v. Dzulkarnain Musa, Abdullah Hj Abdul Ghani, Shuhymee Ahmad. (2014). Empirical Study on the Relationship between an Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Cooperatives Firm. *The International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship (ICTMBE2014)* pada 23 & 24 Jun 2014 anjuran Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM) bertempat di Mahkota Hotel, Melaka.

SENARAI JADUAL

Jadual		Muka Surat
Jadual 2. 1	Perbezaan Firma Koperasi dengan Entiti Perniagaan Lain	22
Jadual 2. 2	Definisi Firma Koperasi mengikut Saiz atau Kluster	33
Jadual 2. 3	Perangkaan Am Koperasi mengikut Saiz (Kluster) sehingga 31 Disember 2012	35
Jadual 2. 4	Bilangan Firma Koperasi mengikut Fungsi Perniagaan sehingga 31 Disember 2012	36
Jadual 2. 5	Pertumbuhan Firma Koperasi, Keahlian, Modal Syer, Nilai Aset dan Perolehan bagi Tahun 2008 hingga 2012	43
Jadual 2. 6	Bilangan Firma Koperasi mengikut Fungsi Perniagaan bagi Tahun 2009 hingga 2012	44
Jadual 2. 7	Bilangan Firma Koperasi dan Perolehan mengikut Kategori Saiz bagi Tahun 2011 dan 2012	45
Jadual 2. 8	Bilangan Firma Koperasi, Jumlah Keahlian dan Jumlah Modal Syer mengikut Fungsi Perniagaan sehingga 31 Disember 2012	46
Jadual 3. 1	Ringkasan Dimensi-dimensi Prestasi Perniagaan berdasarkan kepada Kajian-kajian Lepas	89
Jadual 3. 2	Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Perniagaan menurut Pengkaji-pengkaji Lepas	93
Jadual 3. 3	Ringkasan Definisi-definisi Utama Keusahawanan menurut Pengkaji-pengkaji Lepas	97
Jadual 3. 4	Kajian-kajian Lepas yang Mengukur Orientasi Keusahawanan secara Multidimensi	104
Jadual 3. 5	Ringkasan Penemuan Kajian-kajian Lepas dalam Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dan Prestasi Perniagaan	112
Jadual 3. 6	Ringkasan Definisi-definisi Utama Orientasi Keusahawanan menurut Pengkaji-pengkaji Lepas	120
Jadual 3. 7	Senarai Dimensi-dimensi Orientasi Keusahawanan Berdasarkan Kajian-kajian Lepas	121

Jadual 3. 8	Ringkasan Pembolehubah-pembolehubah Penyederhana yang digunakan dalam Kajian-kajian Lepas berkaitan Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dan Prestasi Perniagaan	149
Jadual 4. 1	Bilangan Firma Koperasi di Negeri-negeri Utara Semenanjung Malaysia Mengikut Saiz Mikro, Kecil dan Sederhana sehingga 31 Disember 2012	215
Jadual 4. 2	Kerangka Persampelan Kelompok mengikut Negeri-negeri di Utara Semenanjung Malaysia	218
Jadual 4. 3	Bilangan Sampel untuk Pengutipan Data Kajian	220
Jadual 4. 4	Ringkasan Pengukuran Kajian	224
Jadual 4. 5	Item Pembolehubah Prestasi Perniagaan	227
Jadual 4. 6	Item-item Pembolehubah Orientasi Keusahawanan	228
Jadual 4. 7	Item-item Pembolehubah Orientasi Pasaran	233
Jadual 4. 8	Item-item Pembolehubah Penyertaan Ahli-ahli	234
Jadual 4. 9	Soalan-soalan berkaitan Maklumat Demografik Firma	236
Jadual 4. 10	Kod Dami bagi Pembolehubah Kawalan: Saiz dan Usia Firma	238
Jadual 4. 11	Nilai Cronbach Alpha (α) bagi Ujian Kebolehpercayaan Kajian Rintis	240
Jadual 4. 12	Pengujian Multikolineariti terhadap Pembolehubah Prestasi Perniagaan	248
Jadual 5. 1	Kadar Maklum Balas	254
Jadual 5. 2	Keputusan Ujian-t Sampel Bebas bagi Maklum Balas Awal dan Lewat	256
Jadual 5. 3	Profil Demografik Firma	257
Jadual 5. 4	Profil Demografik Responden	259
Jadual 5. 5	Profil Prestasi Firma mengikut Negeri	260
Jadual 5. 6	Ringkasan Analisis Faktor bagi Orientasi Keusahawanan Firma	264
Jadual 5. 7	Ringkasan Analisis Faktor bagi Orientasi Pasaran dan Penyertaan Ahli-ahli	268
Jadual 5. 8	Nilai Cronbach Alpha (α) bagi Ujian Kebolehpercayaan Kajian Sebenar	271

Jadual 5. 9	Statistik Deskriptif	272
Jadual 5. 10	Analisis Korelasi Pembolehubah-pembolehubah Kajian	276
Jadual 5. 11	Regresi Berganda Berhierarki untuk menerangkan Prestasi Perniagaan Firma	279
Jadual 5. 12	Ringkasan Keputusan Hipotesis bagi Analisis Regresi Berganda: Hubungan Langsung Pembolehubah Kawalan dan Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan	283
Jadual 5. 13	Ringkasan Keputusan Hipotesis bagi Analisis Regresi Berhierarki: Penyederhana Orientasi Pelanggan	286
Jadual 5. 14	Ringkasan Keputusan Hipotesis bagi Analisis Regresi Berhierarki: Penyederhana Orientasi Pesaing	287
Jadual 5. 15	Ringkasan Keputusan Hipotesis bagi Analisis Regresi Berhierarki: Penyederhana Penyelarasan antara Jabatan	291
Jadual 5. 16	Ringkasan Keputusan Hipotesis bagi Analisis Regresi Berhierarki: Penyederhana Penyertaan Ahli-ahli	293
Jadual 5. 17	Kewujudan dan Jenis Penyederhana Kajian	294

SENARAI RAJAH

Rajah		Muka Surat
Rajah 2. 1	Carta Organisasi Koperasi	31
Rajah 3. 1	Batasan Domain Prestasi Perniagaan	85
Rajah 3. 2	Dimensi dan Fokus Orientasi Pasaran	154
Rajah 3. 3	Cadangan Kerangka Penyelidikan	208
Rajah 4. 1	Perspektif Berbeza terhadap Pengelasan Penyederhana	243
Rajah 4. 2	Plot Kebarangkalian Normal bagi Pembolehubah Inovatif	245
Rajah 4. 3	Plot Serakan antara Inovatif dengan Prestasi Perniagaan	246
Rajah 5. 1	Kesan Penyelarasan antara Jabatan terhadap Hubungan antara Pengambilan Risiko dan Prestasi Perniagaan	289
Rajah 5. 2	Kesan Penyelarasan antara Jabatan terhadap Hubungan antara Autonomi dan Prestasi Perniagaan	290
Rajah 5.3	Ringkasan Dapatan Kajian	295

DAFTAR SINGKATAN PERKATAAN

Singkatan	Perkataan Penuh
AKP	Analisis Komponen Prinsipal
ALK	Ahli Lembaga Koperasi
ANGKASA	Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia Berhad
ANOVA	One Way Analysis of Variance
BCCA	British Columbia Co-operative Association
BNM	Bank Negara Malaysia
CEO	Ketua Pegawai Eksekutif
COVRATIO	Nisbah Kovariasi
DEB	Dasar Ekonomi Baru
DKN	Dasar Koperasi Negara
DW	Ujian Durbin-Watson
EO	Orientasi Keusahawanan (Entrepreneurial Orientation)
ICA	The International Cooperative Alliance
ICT	Teknologi Maklumat dan Komunikasi
JAD	Jawatankuasa Audit Dalaman
JPK	Jabatan Pembangunan Koperasi
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
KPDNKK	Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan
KPFB	Koperasi Permodalan Felda Berhad
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KPT	Kementerian Pengajian Tinggi
LEVER	Leverage
LKIM	Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia
LPP	Lembaga Pertubuhan Peladang
MAHAL	Mahalanobis
MARKOR	Skala Orientasi Pasaran (dibangunkan oleh Kohli dan Jaworski)
MAT	Mesyuarat Agung Tahunan
MCS	Miller, Covin dan Slevin
MEB	Model Ekonomi Baharu

MKM	Maktab Koperasi Malaysia
MKTOR	Skala Orientasi Pasaran (dibangunkan oleh Narver dan Slater)
MO	Orientasi Pasaran (Market Orientation)
MPEN	Majlis Penasihat Ekonomi Negara
NKRA	Bidang Keberhasilan Utama Negara
PKS	Perusahaan Kecil dan Sederhana
R&D	Penyelidikan & Pembangunan
RBV	Pandangan Asas Sumber
RMK9	Rancangan Malaysia Ke-9
ROA	Pulangan atas Aset
ROE	Pulangan atas Ekuiti
ROI	Pulangan atas Pelaburan
ROS	Pulangan atas Jualan
SKM	Suruhanjaya Koperasi Malaysia
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences for Windows
TMP	Tabung Modal Pusingan
UiTM	Universiti Teknologi MARA
UTM	Universiti Teknologi Malaysia
UUM	Universiti Utara Malaysia

BAB SATU

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Sektor koperasi mempunyai peranan penting dalam meningkatkan prestasi ekonomi sesebuah negara termasuk di Malaysia (Mahazril, Hafizah & Zuraini, 2012; Suruhanjaya Koperasi Malaysia [SKM], 2010). Peranan sektor koperasi ditunjukkan melalui pelbagai kegiatan perniagaan yang telah dijalankan oleh ahli-ahli mereka (SKM, 2010). Selain itu, sektor koperasi turut menyumbang dalam membasmi kemiskinan dan membantu meningkatkan tahap sosio-ekonomi penduduk (Azmah & Fatimah, 2008; Rosmimah & Herwina, 2012). Oleh yang demikian, perhatian khusus telah diberikan kerajaan dalam mengangkat sektor koperasi untuk menjadi penyumbang utama kepada ekonomi negara selain sektor kerajaan dan swasta (Mohd Nusi, 2007; SKM, 2010).

Di Malaysia, semua komuniti perniagaan termasuk firma koperasi berperanan memacu prestasi mereka demi mengujudkan sebuah negara maju menjelang tahun 2020 (Majlis Penasihat Ekonomi Negara [MPEN], 2010). Sehingga tahun 2012, sektor koperasi telah mencatatkan perolehan sebanyak RM31.10 bilion, permodalan sebanyak RM11.71 bilion dan jumlah aset sebanyak RM100.41 bilion (SKM, 2013a). Manakala penyertaan ahli-ahli pula mencecah 7.03 juta orang atau 25% daripada jumlah penduduk Malaysia (SKM, 2013a). Dalam aspek saiz firma, koperasi mikro, kecil dan sederhana turut memainkan peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi Malaysia selain koperasi besar (Mangsor, 2010). Hal demikian disebabkan kategori saiz tersebut meliputi 98.2% daripada keseluruhan

10,087 buah firma koperasi pada tahun 2012 (SKM, 2013a). Selain itu, penyertaan keahlian pula mencecah seramai 4.1 juta orang (SKM, 2013a).

Berdasarkan kepentingan tersebut maka pelbagai isu yang berkaitan dengan sektor koperasi telah dibincangkan dalam pelbagai seminar dan persidangan. Perbincangan yang dibuat berkisar kepada masalah prestasi koperasi yang banyak dihadapi masa kini (Azmah & Fatimah, 2008; SKM, 2010) dan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi. Beberapa faktor yang dibangkitkan tersebut merangkumi amalan strategi keusahawanan (Azmah & Fatimah, 2008; Norwatim, 2011; Rashidah, 2012), berfokuskan pasaran (Abd. Rahim, 2006; Rashidah, 2012) dan tahap penyertaan ahli-ahli dalam aktiviti (Ernita, 2012; Rosmimah & Herwina, 2012) yang dijalankan firma koperasi.

Namun, proses globalisasi dunia dengan dinamika persekitaran pasaran telah mempengaruhi ekonomi Malaysia. Hal tersebut menyebabkan Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) Malaysia merosot teruk menjadi -1.7% pada tahun 2009 (Bank Negara Malaysia [BNM], 2011). Tempias tersebut menyaksikan prestasi sektor koperasi kepada KDNK negara pada tahun 2011 sekadar menghampiri 2% sahaja (SKM, 2013a). Prestasi tersebut sangatlah rendah berbanding negara-negara luar seperti Vietnam yang menyumbang kepada KDNK sebanyak 8.6%, Finland (16.1%), New Zealand (22%) dan Kenya (45%) (*The International Co-operative Alliance* [ICA], 2012a).

Selain itu, sumbangan sektor koperasi kepada ekonomi Malaysia juga masih jauh ketinggalan berbanding dengan sektor swasta. Prestasi sektor koperasi negara sekadar menyumbang 1.45% kepada KDNK pada tahun 2008 dan menghampiri 2% sahaja pada tahun 2012 (SKM, 2013a). Peratusan tersebut sangat kecil berbanding

32% sumbangan PKS sektor swasta (SME Corp., 2011). Prestasi yang ditunjukkan turut tidak seimbang dari aspek komposisi saiz firma di dalam sektor koperasi itu sendiri. Sehingga tahun 2012, hanya 5% perolehan terkumpul telah direkodkan bagi ketiga-tiga saiz koperasi merangkumi mikro, kecil dan sederhana walaupun firma-firma tersebut meliputi 98.2% daripada populasi koperasi di Malaysia (SKM, 2013a).

Seterusnya, prestasi perniagaan firma-firma tempatan yang merosot telah mengakibatkan pengecilan atau penutupan operasi mereka (BNM, 2011; Norwatim, 2011). Menurut SKM (2013a), sebanyak 464 buah firma koperasi telah ditutup antara tahun 2006 hingga 2011 dengan masing-masing sebanyak 63 buah pada tahun 2006, 30 buah (2007), 44 buah (2008), 156 buah (2009), 79 buah (2010) dan 92 buah (2011). Jika ditinjau dari fungsi perniagaan pula, hanya koperasi perbankan yang telah menunjukkan prestasi cemerlang. Koperasi perbankan meliputi Bank Rakyat dan Bank Persatuan hanya mewakili 0.0002% daripada keseluruhan populasi koperasi di Malaysia. Namun pendapatan kedua-duanya pada tahun 2012 adalah sebanyak 20.5% daripada keseluruhan perolehan firma-firma koperasi (SKM, 2013a). Sebaliknya, koperasi pengguna yang meliputi 43.8% daripada keseluruhan populasi dan penyertaan ahli seramai 2.7 juta orang (38.4%) sekadar memperoleh 3.3% daripada keseluruhan pendapatan firma-firma koperasi di Malaysia (SKM, 2013a).

Rentetan itu, kebanyakan kajian lepas telah memberi tumpuan terhadap pengaruh pelbagai faktor yang dapat meningkatkan prestasi perniagaan firma (Roberts, 2004; Sexton & Iskow, 1988; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Selari dengan itu, Johnson, Martin dan Saini (2012) dan Wang (2008) menyarankan agar tumpuan kajian diberi terhadap orientasi strategik firma berikutan pendedahan hubungannya

yang signifikan dengan prestasi perniagaan. SKM (2010) turut menambah dengan mencadangkan fokus firma koperasi dibuat pada amalan tingkah laku keusahawanan yang bersesuaian dan pemahaman di persekitaran yang berteraskan pasaran.

Berdasarkan perkara tersebut, beberapa pengkaji seperti Baker dan Sinkula (2009), Boso, Cadogan dan Story (2012), Salima, Rashid, Zafar Ullah dan Kashif (2011), Seigyoung dan Omar (2009) dan Todorovic dan Ma (2008) telah mendapati dua orientasi strategik firma merangkumi orientasi keusahawanan (*Entrepreneurial Orientation* [EO]) dan orientasi pasaran (*Market Orientation* [MO]) menjadi sesuatu yang penting untuk dikaji secara bergandingan dengan lebih mendalam. Manakala penyertaan daripada ahli-ahli koperasi juga harus diberi tumpuan kajian berikutan kewujudan pengaruhnya yang signifikan terhadap prestasi koperasi (Ernita, 2012; Karunakaran, Borji & Sherefa, 2011; Mahazril *et al.*, 2012) di samping menjadi sumber teras yang unik kepada firma (Barney, 1991; Wiklund & Shepherd, 2003).

1.2 Pernyataan Masalah

Kerajaan telah menetapkan agar sektor koperasi berperanan sebagai penyumbang yang dominan kepada ekonomi Malaysia (Mohd Nusi, 2007). Rentetan itu, isu prestasi koperasi menjadi sangat penting berikutan sektor tersebut disasarkan untuk menyumbang sebanyak 4% kepada KDNK negara pada tahun 2013 (Ramlan, Jamilah, Mohd Zaib, Kasim & Mohd Shahron, 2006), 5% pada tahun 2015 dan 10% pada tahun 2020 (SKM, 2013a). Sasaran tersebut sepatutnya dapat dicapai berikutan sokongan penyertaan daripada ahli-ahli (Mahazril *et al.*, 2012; Rahaiah, 2006) selain aktiviti perniagaan yang berada dalam persekitaran sebenar ahli-ahli (ICA, 2009).

Pelbagai isu mengenai koperasi telah ditemui daripada kajian-kajian lepas sama ada di peringkat pembangunan teori (seperti Albaek & Shultz, 1998; Cook & Iliopoulos, 1999; Porter & Scully, 1987) mahupun di peringkat pembangunan firma (seperti Arcand, Bayad & Fabi, 2002; Azmah & Fatimah, 2008; Gagliardi, 2009). Namun semua isu tersebut akhirnya menjurus kepada prestasi firma koperasi itu sendiri. Maka Model Ekonomi Baharu (MEB) telah dirangka kerajaan bagi meningkatkan prestasi perniagaan firma terutamanya melalui amalan yang bercirikan keusahawanan, berinovatif dan berpandukan pasaran (MPEN, 2010). Selain itu, Dasar Koperasi Negara (DKN) pula dibentuk bagi meningkatkan prestasi sektor koperasi agar dapat menyumbang secara berkesan kepada KDNK negara (SKM, 2010).

Walau bagaimanapun, wujud dilema dalam mengukur prestasi firma koperasi sama ada untuk memberi tumpuan terhadap aspek kewangan (ekonomi) ataupun faedah sosial ahli-ahli (Davis, 2006; Mayo, 2011). Tidak seperti di firma swasta, tumpuan terhadap faedah sosial ahli-ahli koperasi turut penting disebabkan status mereka sebagai pemilik dan juga pengguna produk firma (Alfred, 1989). Namun begitu, Mahazril *et al.* (2012), Kaur (2006) dan Laidlaw (1978) mendapati firma koperasi perlu terlebih dahulu berusaha meningkatkan prestasi kewangan dan perniagaan mereka agar kelangsungan hayat firma terus mampan.

Sebaliknya, kajian-kajian lepas oleh Dawit (2005), Kaur (2006) dan Norwatim (2011) telah mendapati wujudnya kelemahan dalam prestasi perniagaan sektor koperasi termasuk dalam aspek perolehan pendapatan. Selain itu, Kaur (2006) melalui kajian empirikalnya turut menemui jurang prestasi yang lemah terhadap koperasi bersaiz kecil. Bersandarkan kepada perkara tersebut, kajian ini merasakan

bahawa kelemahan yang berlaku berupaya menjadi penghalang kepada perkembangan sektor koperasi dalam ekonomi sesebuah negara. Justeru dalam konteks Malaysia, mengapakah wujud kelemahan dalam prestasi perniagaan firma koperasi di sebalik penyertaan ahli-ahli yang ramai?

Sehubungan dengan itu, pemeriksaan terhadap orientasi keusahawanan (EO) patut diberi tumpuan kajian ekoran peranannya yang menjadi tonggak kepada prestasi sesebuah organisasi (Lumpkin, Cogliser & Schneider, 2009; Wang, 2008). Melalui kajian yang telah dijalankan bagi memeriksa keberkesanan Dasar Koperasi Negara (DKN) 2002-2010, kerajaan turut mendapati kelemahan ketara dalam prestasi koperasi adalah disebabkan masalah kekurangan amalan keusahawanan dalam kalangan firma (SKM, 2010; Rashidah, 2012). Namun begitu, wujud persoalan tentang bagaimanakah amalan keusahawanan yang sepatutnya diterapkan dalam sesebuah firma di sektor koperasi?

Secara akademiknya, terdapat jurang berkaitan sumbangan konstruk-konstruk EO kepada prestasi perniagaan sesebuah firma (George & Marino, 2011). Hal tersebut disebabkan penggunaan meluas tiga konstruk EO dari Skala MCS (iaitu Miller, Covin & Slevin) merangkumi inovatif, proaktif dan pengambilan risiko. Firma dikatakan bertingkah laku keusahawanan apabila mengamalkan ketiga-tiga konstruk tersebut (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983). Namun limitasi kepada tiga konstruk MCS tersebut telah menimbulkan isu jurang pengetahuan berkaitan sumbangan konstruk-konstruk lain (George & Marino, 2011; Moreno & Casillas, 2008) termasuk konstruk autonomi dan keagresifan bersaing (Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Lumpkin *et al.*, 2009).

Rentetan itu, wujud persoalan tentang adakah sesebuah firma tidak bertingkah laku keusahawanan apabila mereka mengamalkan autonomi dalam organisasi dan agresif bersaing di pasaran? Isu tambahan dua konstruk tersebut dikemukakan oleh Lumpkin (1996) dan Lumpkin dan Dess (1996) serta disokong oleh Lumpkin *et al.* (2009) dan Miller (2011) yang melihat kepentingan konstruk tersebut kepada prestasi sesebuah firma. Konstruk autonomi penting kerana melaluinya, firma dikatakan berupaya mencapai prestasi yang lebih baik dan keunggulan strategik (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin *et al.*, 2009). Manakala konstruk keagresifan bersaing turut penting berikutan tindakan tersebut telah diakui sebagai suatu tingkah laku keusahawanan (Covin & Slevin, 1989). Beberapa kajian turut menyokong penambahan konstruk-konstruk tersebut (seperti Amran, Abdul Rashid & Khairul Anwar, 2010; George & Marino, 2011; Shuhymee & Abdullah, 2013).

Di samping itu, kajian-kajian lepas turut mendapati wujudnya jurang yang meneroka pengaruh penyederhana dalam hubungan antara EO dengan prestasi perniagaan (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009; Wiklund & Shepherd, 2005). Hal tersebut disebabkan tumpuan kajian yang terarah kepada hubungan antara EO dengan prestasi perniagaan semata-mata (Mahmoud, 2011; Norzalita & Norjaya, 2010; Todorovic & Ma, 2008; Zahra, 2008). Berdasarkan perkara tersebut, Baker dan Sinkula (2009) mendapati wujudnya jurang dalam literatur terhadap peranan MO sebagai penyederhana dalam hubungan antara EO dan prestasi perniagaan. Gandingan kedua-dua orientasi strategik tersebut dapat menyerlahkan hubungan MO dalam meramal keperluan para pelanggan dan tindakan proaktif firma (salah satu konstruk EO) kepada keperluan tersebut (Morris, Coombes, Schindehutte & Allen, 2007). Secara multidimensinya, interaksi antara MO dan EO serta kesan kedua-duanya adalah berbeza kepada prestasi perniagaan firma (Li, Huang & Tsai, 2008).

Pemeriksaan mendalam terhadap konstruk-konstruk tersebut diperlukan (Merlo & Auh, 2009) berikutan kajian sedia ada adalah terhad (Boso *et al.*, 2012; Todorovic & Ma, 2008). Dapatan kajian-kajian lepas turut mendapati keperluan untuk membuat penjajaran antara EO dan MO disebabkan penemuan yang tidak sekata terutama kepada firma bersaiz kecil (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Bhuian, Menguc & Bell, 2005; Li, Huang *et al.*, 2008; Matoofi & Tajeddini, 2011).

Selain itu, tumpuan kajian terhadap firma koperasi perlu diberikan kepada sumber kekuatan unik yang dimiliki mereka dalam usaha mengatasi kelemahan dalam prestasi perniagaan (Birchall, 2000). Sehubungan dengan itu, aspek penyertaan ahli-ahli dalam aktiviti yang dijalankan koperasi menjadi suatu faktor yang perlu diberi perhatian (Mahazril *et al.*, 2012; Mohammad Reza, Ahmad Abedi & Hossein, 2011). Hal tersebut disebabkan Karunakaran *et al.* (2011) mendapati firma koperasi tidak dapat mencapai prestasi yang baik selagi ahli-ahlinya tidak bersama-sama bergiat secara aktif. Sebaliknya, konstruk penyertaan ahli-ahli kurang diberi tumpuan kajian di sebalik kepentingannya kepada polisi awam sesebuah negara (Birchall & Simmons, 2004; Ernita, 2012). Secara empirikalnya, Ernita (2012) mendapati konstruk tersebut mempunyai peranan yang signifikan sebagai penyederhana disebabkan ciri-ciri khas yang dimiliki ahli-ahli iaitu sebagai pemilik dan juga pengguna produk dan perkhidmatan koperasi.

Seterusnya dalam aspek konteks khusus pula, kebanyakan pengkaji telah mendapati keperluan untuk memeriksa hubungan antara EO dan prestasi perniagaan dalam konteks lain yang berbeza (Bhuian *et al.*, 2005; Dess, Pinkham & Yang, 2011; Jambulingam, Kathuria & Doucette, 2005; Li, Zhao, Tan & Liu, 2008; Su, Xie & Li, 2011). Di Malaysia, kajian yang memeriksa peranan strategi EO terhadap prestasi

perniagaan didapati sangat terhad dengan tumpuan yang terarah kepada sektor swasta (seperti Amran, 2006; Amran, Zainal Abidin, Abdul Rashid & Khairul Anwar, 2010; Shuhymee, 2011; Shuhymee dan Abdullah, 2013). Namun, kajian mengenainya di kalangan firma koperasi masih di peringkat awal (Norwatim, 2011). Sehubungan dengan itu, kajian berkaitan prestasi firma koperasi sangat penting untuk dijalankan berikutan peranan yang ditonjolkannya dalam ekonomi masih lagi terhad (Ernita, 2012; Mohammad Reza *et al.*, 2011). Berikutan perbezaan yang ketara antara firma swasta dan koperasi (British Columbia Co-operative Association [BCCA], 2012) maka timbul isu, adakah dapatan kajian yang telah dibuat terhadap firma-firma di sektor swasta dapat digeneralisasikan kepada sektor koperasi?

Berdasarkan kepada semua pernyataan masalah di atas maka adalah wajar bagi kajian ini memberi tumpuan kepada petunjuk terpenting prestasi merangkumi EO (Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Lumpkin *et al.*, 2009), MO (Baker & Sinkula, 2009; Li, Zhao *et al.*, 2008) dan penyertaan ahli-ahli (Ernita, 2012; Karunakaran *et al.*, 2011; Ropke, 2006). Sehubungan dengan itu, kajian secara empirikal perlu dijalankan bagi memeriksa secara multidimensi hubungan antara EO dengan prestasi perniagaan firma koperasi. Pemeriksaan juga perlu dijalankan terhadap pengaruh penyederhana MO dan penyertaan ahli-ahli terhadap hubungan langsung tersebut. Hasil kajian yang dijalankan tersebut diharap dapat menjawab segala persoalan yang timbul dan menyumbang kepada jurang pengetahuan sedia ada.

1.3 Persoalan Kajian

Berdasarkan kepada kewujudan jurang pengetahuan seperti yang dikemukakan dalam permasalahan kajian tadi maka timbul beberapa persoalan yang signifikan untuk kajian selanjutnya. Antaranya adalah persoalan mengenai:

- 1.3.1 Adakah strategi orientasi keusahawanan (EO) merangkumi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing berpotensi untuk mempengaruhi prestasi perniagaan firma koperasi?
- 1.3.2 Adakah orientasi pasaran (MO) memberi kesan penyederhana terhadap hubungan antara orientasi keusahawanan (EO) dengan prestasi perniagaan firma koperasi?
- 1.3.3 Adakah penyertaan ahli-ahli memberi kesan penyederhana terhadap hubungan antara orientasi keusahawanan (EO) dengan prestasi perniagaan firma koperasi?

1.4 Objektif Kajian

Secara umumnya, objektif kajian ini adalah untuk memeriksa hubungan antara EO dengan prestasi perniagaan firma koperasi serta pengaruh penyederhana MO dan penyertaan ahli-ahli. Manakala objektif khususnya pula adalah:

- 1.4.1 Untuk menentukan hubungan antara pembolehubah EO (inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing) terhadap prestasi perniagaan firma koperasi.

- 1.4.2 Untuk menilai kesan penyederhana pembolehubah MO (orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan) terhadap hubungan antara pembolehubah EO (inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing) dengan prestasi perniagaan firma koperasi.
- 1.4.3 Untuk menilai kesan penyederhana pembolehubah penyertaan ahli-ahli terhadap hubungan antara pembolehubah EO (inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing) dengan prestasi perniagaan firma koperasi.

1.5 Kepentingan Kajian

Kajian ini penting bagi mengukuhkan literatur berkenaan hubungan antara strategi EO dengan prestasi perniagaan. Secara khususnya, kajian ini penting dalam memahami secara teoritikal berkenaan hubungan antara EO dengan prestasi perniagaan firma koperasi serta hubungan faktor MO dan penyertaan ahli-ahli. Selari dengan Runyan, Huddleston dan Swinney (2006), kajian yang bersandarkan teori Pandangan Asas Sumber (RBV) ini dapat memberi manfaat kepada semua pihak yang berkaitan termasuk firma koperasi, agensi-agensi kerajaan dan ahli akademik berikutan peranan sumber tersebut terhadap prestasi firma.

Seterusnya meneliti dari aspek akademik, dapatan empirikal kajian ini berguna dalam menyediakan pemahaman secara teoritikal berkaitan dua konstruk tambahan EO merangkumi autonomi dan keagresifan bersaing selain tiga konstruk sedia ada EO dari skala MCS (seperti cadangan Lumpkin & Dess, 1996; Shuhymee & Abdullah, 2013). Pembangunan literatur dengan konstruk-konstruk tambahan sangat mustahak kerana Kroeger (2007) mendapati hal demikian dapat memperkayakan strategi EO.

Di samping itu, pemeriksaan terhadap pengaruh faktor persekitaran turut penting berikutan Rauch *et al.* (2009) mendapati kesannya yang berupaya mempengaruhi hubungan antara EO dan prestasi perniagaan. Maka kajian ini memilih MO dan penyertaan ahli-ahli sebagai pembolehubah penyederhana berikutan peranannya sebagai sumber firma dalam hubungan langsung tersebut (Baker & Sinkula, 2009; Barney, 1991; Ernita, 2012). Pemeriksaan yang menggabungkan semua pembolehubah tersebut bakal merapatkan jurang pengetahuan disebabkan model kajian yang dikemukakan belum pernah diuji setakat ini.

Dalam aspek industri pula, kajian ini penting berikutan Norwatim (2011) yang mendapati kurangnya pemeriksaan mengenai amalan strategi keusahawanan terhadap firma koperasi berbanding firma PKS di sektor swasta (seperti kajian Amran, Khairul Anwar, Zainal Abidin & Abdul Rashid, 2007; Fakhrul Anwar & Wan Norhayate, 2011; Shuhymee & Abdullah, 2013). Selain itu, kajian ini turut penting disebabkan ciri-ciri firma koperasi yang berbeza dengan firma perniagaan lain mungkin menghasilkan dapatan yang berbeza (Dess *et al.*, 2011; Li, Zhao *et al.*, 2008). Rentetan itu, pemahaman yang lebih jelas kepada industri berkaitan strategi dan sumber firma yang diperiksa dapat digunakan oleh firma koperasi bagi meningkatkan prestasi mereka ke tahap yang lebih baik. Manakala pihak kerajaan pula dapat menggunakannya dalam merangka dasar, polisi dan strategi yang berkaitan dengan sektor koperasi.

1.6 Skop dan Batasan Kajian

Skop perbincangan kajian ini terbatas kepada aspek pembolehubah, responden dan lokasi firma koperasi yang dikaji sahaja. Dalam kajian ini, pembolehubah bersandar

prestasi perniagaan diukur melalui prestasi kewangan sebenar firma (Higgins, 1989). Pengukurannya dibuat melalui perolehan pendapatan tahunan firma selari dengan pengukuran tunggal dalam Dasar Koperasi Negara (DKN) (SKM, 2010). Bagi pembolehubah tak bersandar EO pula, lima konstruk terlibat merangkumi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing (Lumpkin & Dess, 1996). Setiap lima konstruk EO tersebut diukur secara multidimensi dengan pembolehubah bersandar dan juga pembolehubah penyederhana (Chadwick, Barnett & Dwyer, 2008; Rauch *et al.*, 2009).

Seterusnya, pembolehubah penyederhana MO diperiksa merangkumi konstruk orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan atau fungsi (Narver & Slater, 1990). Pembolehubah penyederhana yang kedua pula melibatkan penyertaan ahli-ahli. Pengukurannya dibuat dengan memeriksa faktor-faktor sumbangan modal syer, pembuatan keputusan dan sokongan terhadap produk dan perkhidmatan yang ditawarkan (Ropke, 2003). Kajian ini didasari oleh kerangka teori RBV bertepatan dengan peranan pembolehubah EO, MO dan penyertaan ahli-ahli sebagai sumber strategik firma (Barney, 1986a, 1991). Manakala teori Kontingensi menjadi sokongan berikutan peranan kontingensi MO dan penyertaan ahli-ahli dalam hubungan langsung tersebut (Lumpkin & Dess, 1996).

Perbincangan kajian ini meliputi responden firma koperasi bersaiz mikro, kecil dan sederhana terpilih di negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Perwakilannya melibatkan pengurusan tertinggi lembaga koperasi merangkumi Pengerusi, Timbalan Pengerusi, Setiausaha dan Bendahari. Semua jenis perniagaan merangkumi kategori perkhidmatan, pengeluaran dan pertanian adalah terlibat kecuali perbankan

berikutan tiada firma koperasi perbankan dalam saiz yang dikaji. Senarai firma-firma koperasi yang terlibat diperoleh daripada data SKM sehingga tahun 2012.

1.7 Definisi Pengoperasian

Definisi pengoperasian dibuat dengan menjelaskan empat pembolehubah utama iaitu pembolehubah prestasi perniagaan, EO, MO dan penyertaan ahli-ahli. Di samping itu, definisi terhadap subjek kajian iaitu firma koperasi kecil dan sederhana turut disediakan.

Prestasi Perniagaan

Prestasi perniagaan merupakan pembolehubah bersandar dalam kajian ini. Pengukuran prestasi perniagaan dibuat secara objektif melalui laporan prestasi kewangan firma. Laporan tersebut diambil melalui data tiga tahun terakhir sesuai dengan saranan Higgins (1989) bertujuan untuk mengurangkan pengaruh perbezaan yang mungkin timbul dalam keputusan kewangan tahun-tahun tertentu (Covin, Slevin & Heeley, 2001). Operasinya menggunakan item perolehan pendapatan tahunan firma koperasi (Wiklund & Shepherd, 2003). Menurut SKM (2013c), perolehan pendapatan diukur melalui perolehan daripada jumlah faedah bersih dan lain-lain pendapatan (bagi koperasi kredit) atau perolehan daripada jumlah pusingan perniagaan dan lain-lain pendapatan (bagi koperasi bukan kredit).

Orientasi Keusahawanan (EO)

Dalam kajian ini, pengoperasian pembolehubah tak bersandar orientasi keusahawanan (EO) banyak menumpukan kepada Lumpkin dan Dess (1996) berikutan rangka kerja konseptual EO yang diperkenalkan mereka terhadap prestasi firma. Menurut Lumpkin dan Dess (1996), pembolehubah EO dioperasikan pada

peringkat firma melalui amalan orientasi strategik merangkumi proses, amalan dan aktiviti pembuatan keputusan yang seterusnya membawa kepada sesuatu pembaharuan. Sepertimana yang diketengahkan oleh Lumpkin dan Dess (1996), EO dioperasikan dengan lima konstruk seperti berikut:

- a) *Inovatif* - merujuk kepada kecenderungan firma untuk menyokong dan melibatkan diri dengan idea-idea baharu, pembaharuan, eksperimen dan proses-proses kreatif yang mungkin menghasilkan produk-produk, perkhidmatan atau proses-proses baharu (Lumpkin & Dess, 1996).
- b) *Proaktif* - merujuk kepada pengambilan inisiatif oleh firma melalui peramalan dan pengejaran peluang-peluang baharu dan melalui penglibatan dalam penerokaan pasaran-pasaran (Lumpkin & Dess, 1996, 2001).
- c) *Pengambilan Risiko* - merujuk kepada satu tingkat dengan para pengurus bersedia untuk membuat komitmen yang besar dan berisiko terhadap sumber-sumber mereka yang mempunyai peluang munasabah untuk menemui kegagalan (Miller & Friesen, 1978).
- d) *Autonomi* - merujuk kepada suatu tindakan secara bebas oleh individu atau satu pasukan dalam membangunkan sesuatu idea dan/atau visi dan menyokong pembangunan tersebut daripada idea sehingga kepada kesudahannya (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin *et al.*, 2009).
- e) *Keagresifan Bersaing* - merujuk kepada cara firma bertindak kepada trend dan permintaan yang wujud dalam pasaran mereka (Lumpkin & Dess, 1996, 2001).

Orientasi Pasaran (MO)

Dalam kajian ini, MO bertindak sebagai pembolehubah penyederhana. Orientasi ini dioperasikan sebagai suatu budaya organisasi yang secara cekap dan berkesan

menciptakan perilaku penyediaan nilai-nilai yang tinggi untuk pembeli yang kemudiannya dapat menciptakan prestasi yang tinggi secara berterusan kepada perniagaan (Narver & Slater, 1990). Fokus pengoperasian MO banyak menumpukan kepada Narver dan Slater (1990) berikutan pengkajian yang telah diterima pakai secara meluas dalam bidang MO dalam kalangan firma kecil dan sederhana. Menurut Narver dan Slater (1990), MO beroperasi dengan tiga dimensi berikut:

- a) *Orientasi Pelanggan* - merupakan perilaku penjualan yang memberi keutamaan dalam menyediakan nilai-nilai terbaik kepada para pelanggan secara berterusan dengan segala tumpuan dan perhatian pada kepuasan pelanggan secara keseluruhan melalui bantuan inovatif yang berterusan (Narver & Slater, 1990).
- b) *Orientasi Pesaing* - merupakan pengertian penjual mengenai kekuatan dan kelemahan jangka pendek dan kemampuan jangka panjang para pesaing utama pada ketika ini dan pesaing utama lainnya yang berpotensi (Porter, 1980; Day & Wensley, 1988).
- c) *Penyelarasan antara Jabatan atau Fungsi* - dirujuk sebagai keperluan membuat penyelarasan antara setiap sumber daya perniagaan dalam merangka ciptaan nilai terbaik kepada pelanggan sasaran (Narver & Slater, 1990).

Penyertaan Ahli-ahli

Dalam kajian ini, penyertaan ahli-ahli turut bertindak sebagai pembolehubah penyederhana. Penyertaan ahli-ahli didefinisikan sebagai kesediaan ahli-ahli untuk melibatkan diri dalam aktiviti firma koperasi yang disertai mereka. Penyertaan tersebut dapat dibuat melalui sumbangan modal syer, membuat keputusan dan menggunakan produk dan perkhidmatan yang disediakan (Ropke, 2003, 2006).

Firma Koperasi Kecil dan Sederhana

Firma koperasi merupakan sebuah perniagaan yang dimiliki dan dikawal secara bersama oleh orang ramai dengan mereka ini menggunakan perkhidmatan atau yang bekerja dengannya (Sullivan & Steven, 2003). Manakala firma koperasi bersaiz kecil dan sederhana adalah merujuk kepada firma koperasi yang mempunyai perolehan pendapatan tahunan yang kurang daripada RM200,000 (saiz mikro), antara RM200,000 hingga RM999,999 (saiz kecil) dan antara RM1 juta hingga RM5 juta (saiz sederhana) (SKM, 2010).

1.8 Penyusunan Tesis

Bab ini telah membincangkan isu prestasi perniagaan firma koperasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya merangkumi EO, MO dan penyertaan ahli-ahli. Kajian ini tercetus selepas perbincangan mendalam pada bahagian pendahuluan dan pernyataan masalah. Bab ini turut membincangkan persoalan, objektif dan kepentingan kajian. Perbincangan turut merangkumi skop dan batasan kajian serta definisi pengoperasian pembolehubah-pembolehubah kajian.

Bab Dua pula mengulas topik berkenaan pembangunan dan perkembangan sektor koperasi di Malaysia. Perbincangan dibuat terhadap latar belakang, peranan kerajaan, perkembangan, isu-isu dan cabaran-cabaran serta jurang kajian di sektor koperasi.

Selanjutnya, Bab Tiga membincangkan topik ulasan literatur. Perbincangan merangkumi teori RBV yang menjadi dasar kajian dan disokong oleh teori Kontingensi. Manakala ulasan terhadap pembolehubah-pembolehubah kajian meliputi prestasi perniagaan, EO, MO dan penyertaan ahli-ahli dibuat bagi membentuk hipotesis-hipotesis kajian dan kerangka penyelidikan.

Dalam Bab Empat pula, penjelasan dibuat berkenaan metodologi kajian yang digunakan bagi mengumpul data dan mendapatkan jawapan kepada persoalan kajian. Perbincangan meliputi reka bentuk kajian dan proses persampelan, kaedah pengutipan data, instrumen pengukuran, pembolehubah kawalan dan praujian dan kajian rintis. Seterusnya perbincangan meliputi kaedah menganalisis data, penentuan jenis penyederhana dan dasar pengujian hipotesis kajian. Bab ini ditutup dengan merumuskan segala perbincangan yang telah dibuat.

Seterusnya Bab Lima membincangkan penemuan kajian. Perbincangan berkisar tentang maklum balas kajian, profil demografik firma dan responden serta profil prestasi firma. Perbincangan disusuli dengan pemeriksaan terhadap ketepatan pengukuran kajian, analisis deskriptif dan juga analisis korelasi. Kemudian perbincangan dibuat terhadap ujian hipotesis bagi menjawab tiga objektif kajian dan memeriksa kewujudan dan jenis penyederhana kajian. Bab tersebut disimpulkan dengan merumuskan keseluruhan perbincangan.

Akhir sekali, Bab Enam mengulas berkenaan topik perbincangan dan rumusan. Bab tersebut dimulakan dengan meringkaskan kajian. Seterusnya perbincangan dibuat terhadap dapatan kajian dan implikasi penemuan terhadap aspek teoritikal dan pengurusan. Perbincangan selanjutnya mengulas berkenaan batasan kajian dan cadangan kajian pada masa hadapan. Kemudiannya, kesemua perbincangan tersebut disimpulkan.

BAB DUA

PEMBANGUNAN DAN PERKEMBANGAN SEKTOR KOPERASI DI MALAYSIA

2.1 Pendahuluan

Keseluruhan bab dua ini membincangkan topik berkenaan pembangunan dan perkembangan sektor koperasi di Malaysia. Sebagai sektor yang menjadi tumpuan kajian, perbincangan yang dibuat menyelusuri secara terperinci berkenaan latar belakang dan pembangunan sektor koperasi, peranan kerajaan, perkembangan dan isu-isu dan cabaran-cabaran di sektor koperasi. Akhir sekali, bab ini ditutup dengan menyimpulkan segala perbincangan yang telah dibuat.

2.2 Latar Belakang Sektor Koperasi

Terdapat beberapa jenis firma yang menjalankan aktiviti perniagaan dalam pasaran ekonomi seperti firma milikan kerajaan dan milikan swasta (Mohd. Nusi, 2007). Namun kajian ini memberi tumpuan terhadap firma di sektor koperasi. Secara umumnya, Soboh, Lansink, Giesen dan van Dijk (2009) mengatakan bahawa firma koperasi dimiliki dan dipunyai oleh para pelanggan atau pengguna produk atau perkhidmatan itu sendiri.

Menurut MKM (2010), terma koperasi atau dalam bahasa Inggerisnya "*Co-operative*" adalah berasal daripada perkataan "*Co-operation*" dan dipinjam daripada perkataan Latin "*Co-operari*". Terma "*Co-operative*" bermaksud kerjasama, tolong-menolong dan bantu-membantu. *The International Co-operative Alliance* (ICA) yang menjadi badan gabungan semua koperasi di dunia pula telah mendefinisikan firma

koperasi sebagai satu pertubuhan berautonomi yang didukung oleh orang ramai (ICA, 2011). Sebagai ahli-ahli koperasi, mereka bersatu secara sukarela untuk memenuhi kehendak dan aspirasi dalam ekonomi, sosial dan budaya melalui pemilikan secara bersama dan dengan kawalan secara demokrasi (ICA, 2011).

Sullivan dan Steven (2003) seterusnya mentakrifkan firma koperasi sebagai perniagaan yang dimiliki dan dikawal secara bersama oleh orang ramai yang menggunakan perkhidmatan atau yang bekerja dengannya. Entiti tersebut secara sosialnya dibentuk dan dimiliki orang ramai bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup dan kebajikan para ahli mereka (Tchami, 2007). Sebaliknya, Carson (1977) pula mentakrifkan koperasi mengikut fungsi sesebuah koperasi tersebut. Beliau menyatakan bahawa koperasi pengeluar adalah satu perniagaan yang diuruskan oleh sekurang-kurangnya sebahagian daripada para pekerja melalui pemilihan perwakilan. Manakala koperasi pengguna pula dinyatakan sebagai sebuah firma yang diuruskan oleh sekurang-kurangnya sebahagian daripada pengguna peruncitan tersebut melalui pemilihan perwakilan (Carson, 1977).

Namun begitu, literatur dalam pengkajian koperasi telah sepakat dalam mentakrifkan maksud sebenar firma koperasi. Menurut Sexton dan Iskow (1988), firma koperasi dinyatakan sebagai satu pemilikan dan kawalan organisasi oleh pengguna yang bertujuan memberi faedah kepada para pengguna tersebut sebagai ahli-ahlinya. Ahli-ahli firma koperasi adalah berhak dalam mengawal sebarang aset yang tidak diserahkan kepada pihak lain atau dihalang oleh undang-undang (Chaddad & Cook, 2004). Umumnya, ahli-ahli mendapat faedah dalam penggunaan produk atau perkhidmatan yang disediakan koperasi (Barton, 2004) dan pendapatan bersih yang

terhasil daripada aktiviti perniagaan selain risiko firma yang dipikul oleh mereka (Sexton & Iskow, 1988).

Perbincangan yang telah dibuat mengenai maksud koperasi di atas memberi gambaran jelas bahawa koperasi adalah sebuah firma yang ditubuhkan berasaskan semangat kerjasama dan kesepakatan antara ahli-ahlinya. Koperasi ditubuhkan bertujuan mencapai sesuatu matlamat secara bersama. Pemilikan firma koperasi adalah secara bersama semua ahli dengan kawalannya mengikut prinsip demokrasi. Matlamat kewujudannya adalah untuk menjalankan aktiviti-aktiviti yang dapat memberi faedah kepada ahli-ahli. Faedah-faedah tersebut dapat dilihat dalam beberapa bentuk seperti produk dan perkhidmatan yang ditawarkan kepada ahli-ahli ataupun dividen daripada keuntungan perniagaan yang telah dijalankan.

Keunikan firma koperasi pula dapat dilihat melalui kewujudan pertubuhannya. Berbanding dengan perniagaan lain, firma koperasi berbeza dalam beberapa perkara seperti syarat-syarat pendaftaran dan juga kawalan firma. Dalam aspek syarat-syarat pendaftaran, bilangan ahli koperasi mestilah terdiri sekurang-kurangnya lima puluh orang individu (Akta Koperasi, 1993). Hal ini berbeza dengan pendaftaran syarikat yang hanya memerlukan jumlah keahlian minimum sebanyak dua orang sahaja (Akta Syarikat, 1965). Manakala dalam aspek kawalan firma pula, Akta Koperasi 1993 dalam bab undi anggota-anggota menyatakan bahawa "tiada anggota atau perwakilan anggota-anggota mana-mana koperasi boleh mempunyai lebih daripada satu undi dalam perjalanan hal-ehwal koperasi itu, dan dalam hal kesamarataan undi pengerusi tidak boleh mempunyai undi pemutus" (Akta Koperasi, 1993, p.16). Dalam aspek pemilikan saham ahli-ahlinya pula, Akta Koperasi (1993), Bahagian IV

(Perkara 33) menerangkan bahawa setiap ahli tidak boleh memiliki saham melebihi seperlima daripada modal syer sesebuah koperasi tersebut.

British Columbia Co-operative Association (BCCA) turut menjelaskan perbezaan firma koperasi berbanding entiti perniagaan lain dalam tiga aspek merangkumi tujuan, struktur kawalan dan pengagihan keuntungan (BCCA, 2012). Penjelasan BCCA (2012) tersebut dapat dilihat dalam jadual 2.1 di bawah.

Jadual 2. 1

Perbezaan Firma Koperasi dengan Entiti Perniagaan Lain

Aspek Perbezaan	Penerangan
Perbezaan dalam aspek tujuan	Tujuan asas firma koperasi adalah untuk memenuhi keperluan sedia ada para ahlinya dan hal ini berbeza dengan tujuan asas firma perniagaan milikan pelabur adalah untuk memaksimumkan keuntungan para pemegang sahamnya.
Perbezaan dalam aspek struktur kawalan	Firma koperasi menggunakan sistem seorang ahli mempunyai satu undi dan hal ini berbeza dengan kebanyakan firma perniagaan lain yang menggunakan sistem satu unit saham mempunyai satu undi. Perkara ini dapat memastikan kawalan organisasi daripada suara umum ahli berbanding suara individu yang memiliki saham besar.
Perbezaan dalam aspek pengagihan keuntungan	Keuntungan koperasi turut dinikmati melalui penggunaan produk/perkhidmatan yang disediakan kepada para ahli dan bukan hanya melalui jumlah saham yang dimiliki. Firma koperasi juga cenderung untuk melabur keuntungan bagi meningkatkan mutu perkhidmatan kepada para ahlinya.

Sumber: British Columbia Co-operative Association – BCCA (2012)

Dalam jadual di atas, tiga perbezaan firma koperasi dengan perniagaan milikan pelabur lain dijelaskan melalui aspek tujuan penubuhan firma, struktur kawalan dan pengagihan keuntungan yang diperoleh firma. BCCA (2012) telah merumuskan bahawa tujuan penubuhan koperasi sebagai memenuhi keperluan daripada permasalahan semasa ahli-ahlinya berbanding perniagaan lain yang lebih kepada mendapatkan keuntungan semaksimum mungkin. Dalam struktur kawalan pula, firma koperasi mengamalkan prinsip demokrasi dengan setiap ahli mempunyai hanya

satu undi demi menjamin amalan majoriti suara ahli dilaksanakan. Manakala bagi pengagihan keuntungan, selain agihan berdasarkan jumlah saham yang dimiliki sepertimana perniagaan lainnya, ahli-ahli koperasi turut mendapat faedah daripada mutu produk dan perkhidmatan yang ditawarkan kepada mereka (BCCA, 2012).

Maka dengan itu, dapatlah disimpulkan bahawa firma koperasi merupakan sebuah pertubuhan yang dimiliki dan dikawal orang ramai secara bersama-sama. Hal tersebut berbeza berbanding perniagaan lainnya yang dimiliki dan dikawal secara tunggal atau sebilangan kecil pemegang saham. Aktiviti-aktiviti perniagaan yang dijalankan adalah berasaskan kepada konsep tolong-menolong dan bekerjasama sesama ahli. Kewujudannya hasil daripada sekumpulan orang ramai bersama-sama menjalankan aktiviti ekonomi bagi menyelesaikan masalah yang dihadapi mereka. Di samping itu, aktiviti-aktiviti koperasi juga dikatakan sebagai penjana kepada pembangunan sosial masyarakat. Hal ini kerana pengoperasiannya adalah berteraskan faedah dan kepentingan komuniti para ahlinya. Konsep berkoperasi tersebut adalah sesuatu yang unik dan tidak terdapat dalam mana-mana firma perniagaan lain.

2.2.1 Sejarah dan Pembangunan Sektor Koperasi

Sejarah gerakan koperasi moden telah bermula semenjak tahun 1800-an. Gerakan tersebut telah bermula pada tahun 1844 di England dengan tertubuhnya koperasi pertama yang dinamakan '*Rochdale Pioneers*' (*The International Co-operative Alliance* - ICA, 2012b). Penubuhan koperasi tersebut telah menjadi asas kepada gerakan koperasi sedunia. Penubuhannya dibuat melalui kerjasama sekumpulan dua puluh lapan pekerja kilang kapas di Bandar Rochdale, Utara England (ICA, 2012b). Mereka telah membentuk perniagaan koperasi moden yang pertama dengan nama

'Rochdale Equitable Pioneers Society'. Aktiviti perniagaan mereka dibuat melalui penggabungan sumber-sumber yang terhad dengan menawarkan barangan keperluan asas pada harga yang rendah. Hal ini berikutan tekanan persekitaran upah yang rendah, dan harga barangan yang tinggi pada masa tersebut. Setiap pelanggan memberi sokongan melalui keahlian mereka dengan hak dan kepentingan bersama secara demokrasi dalam perniagaan tersebut (ICA, 2012b). Pembentukan koperasi tersebut telah diktiraf sedunia di sebalik gerakan organisasi akar-umbi yang bergerak secara kecil di negara-negara Eropah Barat, Amerika Utara dan juga Jepun pada pertengahan abad ke-18 (ICA, 2012b).

Di Malaysia, gerakan koperasi bermula di zaman penjajahan British pada awal tahun 1900-an. Idea penubuhannya diperkenalkan oleh Sir Arthur Young pada tahun 1907 (Suruhanjaya Koperasi Malaysia [SKM], 2013b) dengan pengenalan awal kepada konsep pinjam-meminjam. Firma koperasi yang pertama ditubuhkan ialah Syarikat Bekerjasama-sama Jimat Cermat dan Pinjam Wang Pekerja-pekerja Jabatan Pos dan Telekom Berhad (SKM, 2013b). Koperasi tersebut atau nama baharunya Koperasi Telekom ditubuhkan pada 21 Julai 1922 dengan aktiviti awalnya adalah memberi perkhidmatan kredit (Mohamed Khaled, 2007). Menurut Mohamed Khaled (2007), pada tahun 1922 juga, undang-undang koperasi pertama *'Co-operative Societies Enactment 1922'* telah diluluskan. Selepas itu, gerakan koperasi telah berkembang pula dalam kalangan pekebun kecil (Rosmimah & Herwina, 2012).

Manakala di Malaysia Timur, gerakan koperasi telah bermula pada tahun 1949 di Sarawak dengan penumpuan kepada aktiviti penanaman sagu (Jamilah *et al.*, 2008). Bertitik-tolak dari itu, gerakan koperasi telah berkembang di negara kita. Pelbagai bidang ekonomi telah diceburi oleh firma koperasi di Malaysia merangkumi

perkhidmatan, pengeluaran dan pertanian (SKM, 2013a). Kepelbagaian dalam aktiviti perniagaan koperasi telah menyumbang kepada pendapatan negara dan menjadi agenda utama kerajaan dalam usaha Malaysia untuk menjadi negara maju menjelang tahun 2020 (Mangsor, 2010).

Selaras dengan itu, tumpuan khusus kerajaan telah diberi terhadap keusahawanan koperasi dalam menjana pertumbuhan ekonomi negara. Hal ini terserlah dengan usaha kerajaan dalam memperkasa keusahawanan koperasi melalui perlaksanaan program transformasi dari Jabatan Pembangunan Koperasi (JPK) kepada Suruhanjaya Koperasi Malaysia [SKM] pada 1 Januari 2008 (SKM, 2010). Menurut SKM (2010), tujuan penubuhan SKM adalah rentetan daripada kekangan dan had-had kuasa yang terdapat pada JPK. Melalui SKM, pelbagai usaha dan bantuan telah diberikan kerajaan dalam melahirkan organisasi koperasi yang berjaya. Sokongan terbaru kerajaan adalah melalui kempen "1komuniti 1koperasi" yang dilancarkan oleh Timbalan Perdana Menteri, Tan Sri Muhyiddin Yassin bertujuan menyemarakkan gerakan keusahawanan koperasi dalam masyarakat Malaysia (Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan [KPDNKK], 2010).

Keusahawanan koperasi dilihat sebagai sektor yang penting bagi kerajaan. Melalui Dasar Koperasi Negara (DKN) Pertama: 2002-2010, kerajaan telah mengiktiraf sektor koperasi sebagai pemangkin dalam pembangunan ekonomi Malaysia (SKM, 2010). DKN digubal bagi mewujudkan rangka pelan tindakan yang bermatlamat menjadikan koperasi sebagai sebuah institusi yang tidak terpinggir daripada kemajuan negara dan seterusnya dapat menjana pertumbuhan ekonomi negara (Mohamed Khaled, 2007). Di samping itu, Rancangan Malaysia Ke-9 (RMK9) iaitu

bagi tahun 2006-2010 pula menggariskan sektor koperasi sebagai satu instrumen dalam usaha kerajaan membasmi kemiskinan negara (SKM, 2010).

Sehingga kini, bilangan firma koperasi di Malaysia telah berkembang dengan begitu pesat sekali. Perkembangan tersebut dapat dilihat melalui peningkatan bilangan koperasi yang berdaftar dengan SKM setiap tahun. Pada tahun 1990, firma koperasi yang berdaftar adalah sebanyak 3,028 buah dan bilangannya telah meningkat melebihi tiga kali ganda kepada 10,087 buah pada tahun 2012 (SKM, 2013a). Secara faktanya, gerakan koperasi telah memberi sumbangan yang besar kepada pertumbuhan ekonomi dunia. Menurut ICA (2012a), pada tahun 2006, sektor koperasi telah menyumbang kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNGK) negara Finland sebanyak 16.1%, New Zealand sebanyak 13.9%, Switzerland (11.0%), Belanda (10.2%) dan Norway (9.0%). Di Malaysia, perniagaan koperasi telah menyumbang kepada pembangunan ekonomi negara dengan statistik pada tahun 2012 telah mencatatkan jumlah keahlian sebanyak 7.03 juta orang, modal syer sebanyak RM11.71 bilion dan perolehan sebanyak RM31.10 bilion (SKM, 2013a).

Dalam aspek kependudukan pula, kebanyakan negara di dunia mempunyai penyertaan yang besar rakyat mereka dalam gerakan koperasi. Hal tersebut dapat dilihat melalui penglibatan penduduk di negara Finland sebanyak 62%, Singapura 50%, Indonesia 27.5%, USA 25% dan Malaysia 24% (ICA, 2012a). Penglibatan besar 24% rakyat Malaysia dalam gerakan koperasi ketara sejak beberapa tahun kebelakangan ini terutama dengan galakan dan sokongan kuat daripada kerajaan. Dalam aspek ekonomi negara, bidang kewangan (kredit) dan perbankan merupakan penyumbang utama kepada aktiviti ekonomi koperasi di Malaysia dengan melibatkan kira-kira 78% daripada permodalan syer keseluruhannya (Mohamed Khaled, 2007).

Selain itu, dalam aspek pengelasan mengikut saiz pula, statistik SKM (2013a) telah menunjukkan peningkatan bilangan koperasi bersaiz besar kepada 179 buah berbanding 124 buah pada tahun 2010 dan 158 buah pada tahun 2011. Di sebalik usaha yang berterusan kerajaan dalam mempromosikannya maka gerakan koperasi pada masa kini telah berkembang dengan begitu pesat.

2.2.2 Prinsip-prinsip dan Struktur Organisasi Koperasi

Terdapat tujuh prinsip asas yang telah digariskan sebagai panduan kepada para ahli dalam mengoperasikan perjalanan sesebuah koperasi. Prinsip-prinsip tersebut merangkumi:- a) prinsip sukarela dan keahlian terbuka, b) kawalan ahli secara demokrasi, c) penglibatan ekonomi ahli-ahli, d) autonomi dan kebebasan, e) pendidikan, latihan dan maklumat, f) kerjasama antara koperasi dan g) perhatian kepada masyarakat (Akta Koperasi, 1993; ICA, 2012c). Maktab Koperasi Malaysia (MKM) telah menghuraikan ketujuh-tujuh prinsip koperasi tersebut seperti berikut:

a) Prinsip 1 : Prinsip Sukarela dan Keahlian Terbuka

Dalam prinsip ini, penyertaan ahli-ahli dalam sesebuah koperasi mestilah dibuat secara sukarela dan terbuka. Kemasukan sebagai ahli dilakukan tanpa wujudnya sebarang sekatan dalam aspek sosioekonomi, agama mahupun pegangan politik. Keahlian adalah terbuka kepada mereka yang ingin akan faedah daripada aktiviti yang dijalankan oleh koperasi. Mereka juga perlu menerima segala tanggungjawab sebagai ahli. Di samping itu, mereka juga bebas untuk menarik diri sebagai ahli tanpa halangan. Melalui prinsip pertama ini, dapatlah disimpulkan bahawa kewujudan koperasi adalah melalui asas semangat kerjasama ahli-ahli secara berkumpulan bagi memenuhi tuntutan dan keperluan mereka bersama. Hal ini disebabkan kewujudan koperasi yang berdasarkan secara sukarela dan amalan terbuka.

b) Prinsip 2 : Kawalan Ahli Secara Demokratik

Kuasa dan kawalan muktamad pengurusan koperasi terletak kepada ahli-ahlinya disebabkan struktur organisasi koperasi yang terletak kepada ahli-ahli. Selain itu, prinsip satu ahli dengan satu undi tanpa mengira bilangan saham yang dimiliki ahli dapat mewujudkan pembuatan sesuatu keputusan secara konsensus. Perkara ini menjadikan kewujudan firma koperasi unik berbanding dengan firma perniagaan lain. Hal ini kerana firma koperasi mengiktiraf sumbangan idea dan buah fikiran semua ahli-ahlinya tanpa dipengaruhi oleh orang lain melalui jumlah pegangan syer dan sebagainya.

c) Prinsip 3 : Penglibatan Ekonomi Ahli-ahli

Setiap ahli yang menganggotai sesebuah koperasi perlu menyumbang modal syer mengikut syarat dalam undang-undang kecil (UUK) pertubuhan koperasi tersebut. Mereka seterusnya dapat menyertai segala aktiviti ekonomi yang dijalankan oleh koperasi. Apabila sesebuah koperasi berjaya mencapai prestasi yang baik, ahli-ahli akan mendapat faedah hasil daripada sumbangan yang telah dibuat mereka. Antara faedah yang mungkin diperoleh adalah rebat atau diskaun terhadap penggunaan produk atau perkhidmatan yang ditawarkan koperasi atau dividen atas modal syer yang disumbangkan ahli-ahli.

d) Prinsip 4 : Autonomi dan Kebebasan

Sifat autonomi dan hak untuk menjalankan aktiviti mengikut kesesuaian perlu wujud dalam pengurusan sesebuah koperasi. Kawalan demokratik oleh ahli-ahli dan hak autonomi koperasi perlu dipertahankan dalam setiap masa. Koperasi juga berhak menentukan pengoperasiannya namun haruslah selari dengan prinsip-prinsip dan undang-undang sedia ada koperasi. Di sini, koperasi bebas dalam menentukan hala

tujuan dan matlamat mereka serta bebas dalam menggaris, menambah dan membatalkan apa-apa ketetapan dalam UUK. Koperasi juga mempunyai kuasa autonomi bagi memilih ahli lembaga koperasi (ALK) untuk mentadbir koperasi. Mereka juga bebas untuk bergabung dengan koperasi-koperasi lain yang sesuai dan dapat memberi faedah kepada anggota-anggota koperasi.

e) Prinsip 5 : Pendidikan, Latihan dan Maklumat

Dalam prinsip ini, kepentingan kepada pendidikan, latihan dan maklumat terserlah kerana perkara tersebut dapat meningkatkan pengupayaan sumber manusia dalam koperasi. Penyediaan pendidikan dan latihan kepada setiap ahli, ALK dan para pekerja koperasi dapat menyumbang secara berkesan kepada pembangunan koperasi itu sendiri. Melalui maklumat pula, masyarakat sekeliling dapat didedahkan dengan konsep dan faedah berkoperasi. Prinsip ini bermatlamat untuk menggalakkan pendidikan dan latihan kepada ahli-ahli koperasi dan menyebarkan maklumat berkaitan koperasi kepada orang ramai.

f) Prinsip 6 : Kerjasama antara Koperasi

Koperasi perlu menyediakan nilai yang terbaik terhadap setiap produk dan perkhidmatan yang ditawarkan kepada ahli-ahli mereka. Hal tersebut penting demi kelestarian organisasi koperasi tersebut. Ke arah itu, koperasi haruslah bekerjasama dengan koperasi lain demi membina rangkaian yang kukuh. Kerjasama tersebut dapat dibuat melalui gabungan, jalinan strategik dan sebagainya. Prinsip ini perlu diberi perhatian serius demi meningkatkan produktiviti aktiviti-aktiviti yang dijalankan.

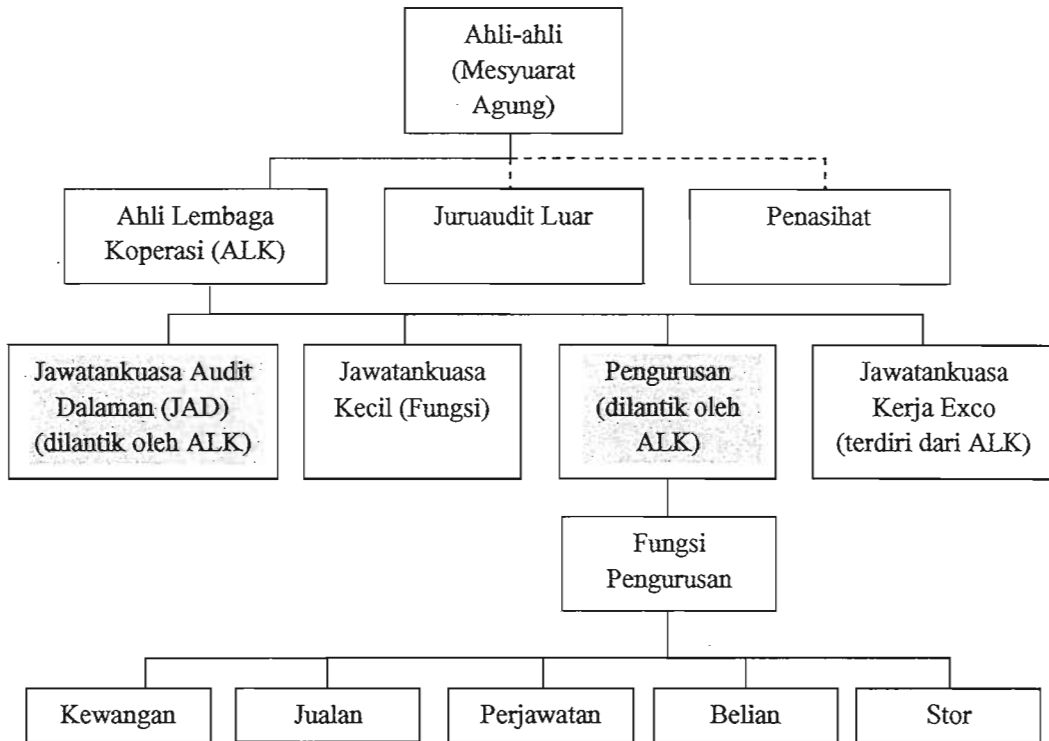
g) Prinsip 7 : Prihatin Kepada Masyarakat

Dalam prinsip ini, pihak koperasi dan ahli-ahlinya harus memberi perhatian terhadap masyarakat melalui tanggungjawab sosial mereka di kawasan sekitar.

Tanggungjawab sosial mereka dapat ditunjukkan melalui keprihatinan kepada penduduk dengan mengadakan program seperti penjagaan alam sekitar, khidmat masyarakat dan sebagainya. Perkara tersebut dapat membina rasa tanggungjawab ahli-ahli terhadap masyarakat. Namun begitu, tanggungjawab sosial tersebut dapat dijayakan apabila semua keperluan ahli-ahli dalam berkoperasi telah dipenuhi.

(MKM, 2010: pp. 8-10)

Dalam melaksanakan prinsip-prinsip tersebut, adalah penting bagi firma koperasi mempunyai sebuah struktur organisasi yang jelas. Hal sedemikian perlu disebabkan pihak-pihak yang berkenaan dalam koperasi dapat memainkan peranan masing-masing dengan baik melalui struktur rangkaian kuasa dan peranan yang ditunjukkan. Menurut MKM (2010), struktur organisasi dapat menjelaskan hierarki dan struktur autoriti dalam sesebuah firma koperasi. Struktur tersebut menghubungkan setiap komponen yang wujud dalam koperasi merangkumi ahli-ahli, ALK, juruaudit luar, penasihat, Jawatankuasa Audit Dalaman (JAD), jawatankuasa kecil, jawatankuasa kerja exco dan pengurusan operasi (MKM, 2010). Struktur organisasi koperasi dapat dilihat melalui carta organisasi yang wujud dalam sesebuah koperasi tersebut. Sebagai sebuah pertubuhan yang unik, struktur organisasi koperasi adalah berbeza dengan organisasi lain. Struktur asasnya ditunjukkan MKM melalui Rajah 2.1 berikut:



Rajah 2. 1
Carta Organisasi Koperasi
 Sumber: Maktab Koperasi Malaysia (2010, p.22)

Berdasarkan rajah di atas, struktur pengurusan firma koperasi terdiri daripada empat komponen utama (seperti bertanda gelap) meliputi ahli-ahli, Ahli Lembaga Koperasi (ALK), Jawatankuasa Audit Dalam (JAD) dan pengurusan koperasi iaitu para staf koperasi. Ahli-ahli memilih ALK bagi mewakili mereka dalam mentadbir koperasi melalui mesyuarat agung yang diadakan secara tahunan. ALK pula bertanggungjawab dalam membuat dasar, mentadbir dan mengurus operasi perniagaan koperasi. JAD yang dilantik oleh ALK pula bertanggungjawab membuat pengauditan dan mengemukakan laporannya kepada ALK. Manakala pengurusan pula bertanggungjawab dalam melaksanakan dasar yang telah diputuskan oleh ALK melalui mesyuarat lembaga yang diadakan mereka.

2.2.3 Bentuk-bentuk Koperasi

Pelbagai bentuk koperasi dapat dilihat pada hari ini. Namun secara umumnya, firma-firma koperasi dapat dikenali melalui tiga bentuk dengan berasaskan kepada objektif, saiz dan fungsi perniagaan. Bentuk-bentuk tersebut dibuat bertujuan untuk mengelaskannya bagi memudahkan pengenalanpastian maklumat sesebuah firma koperasi. Di sebalik bentuk-bentuk yang telah dibuat, fokus utama firma koperasi adalah untuk menyediakan keadaan yang stabil dan perkembangan yang optimum kepada semua ahlinya (Helmberger & Hoss, 1962). Bentuk-bentuk koperasi tersebut dibincangkan di bawah ini.

a) Bentuk-bentuk Koperasi menurut Objektif

Menurut Le Vay (1983), bentuk firma koperasi dapat dilihat melalui objektif penubuhan organisasinya. Bentuk koperasi secara objektif ini terbahagi kepada tiga jenis merangkumi integrasi menegak, firma bebas dan firma gabungan. Menurut Soboh *et al.* (2009), bentuk integrasi menegak ialah firma yang berautonomi dengan objektif asasnya untuk melaksanakan program pemasaran secara optimum kepada para ahlinya. Manakala bentuk firma bebas adalah sebuah perniagaan bebas dengan objektif awal adalah untuk memaksimumkan faedah kepada para pemiliknya. Bagi firma gabungan pula, bentuk ini adalah merupakan gabungan antara firma-firma yang terbabit (Soboh *et al.*, 2009).

Selain itu, di sisi lainnya koperasi dibahagikan kepada tiga jenis berdasarkan hubungan integrasi menegak bermula dengan bentuk asas, menengah dan puncak atau atasan (MKM, 2010; Norwatim, 2011). Koperasi asas merupakan sesebuah firma koperasi yang mana ahli-ahlinya terdiri daripada individu atau orang perseorangan. Koperasi asas ini merupakan sebuah firma yang baru dibentuk dan

ditubuhkan. Menurut MKM (2010), koperasi jenis ini memberikan perkhidmatan kepada para ahlinya secara langsung. Manakala koperasi menengah pula adalah firma koperasi dengan ahli-ahlinya terdiri daripada gabungan firma-firma koperasi asas tadi. Keahlian bagi koperasi menengah tidak dibuka kepada orang perseorangan (MKM, 2010). Menurut MKM (2010) lagi, bagi koperasi puncak pula, keahliannya adalah terdiri daripada gabungan koperasi asas dan juga koperasi menengah tersebut. Dalam konteks Malaysia, jenis koperasi puncak atau atasan ini adalah koperasi Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia Berhad (ANGKASA). Hal ini berdasarkan ANGKASA yang merupakan gabungan koperasi-koperasi asas dan menengah sedia ada (Angkasa, 2012; MKM, 2010).

b) Bentuk-bentuk Koperasi menurut Saiz

Pengelasan koperasi mengikut saiz ataupun disebut kluster pula membahagikan kategori firma koperasi di Malaysia menerusi petunjuk tunggal iaitu perolehan pendapatan tahunan. Menurut SKM (2010), saiz firma koperasi dikelaskan berdasarkan kepada perbezaan dalam perolehan pendapatan tahunan sesebuah koperasi tersebut merangkumi kluster besar, sederhana, kecil dan mikro. Butiran definisi keempat-empat kluster tersebut dapat dilihat seperti yang tertera dalam Jadual 2.2 di bawah ini.

Jadual 2. 2

Definisi Firma Koperasi mengikut Saiz atau Kluster

Saiz atau Kluster Koperasi	Meliputi semua Kategori Industri (Perkhidmatan, Pengeluaran dan Pertanian)
Koperasi Besar	Nilai perolehan pendapatan tahunan lebih daripada RM5 juta.
Koperasi Sederhana	Nilai perolehan pendapatan tahunan antara RM1 juta hingga RM5 juta.
Koperasi Kecil	Nilai perolehan pendapatan tahunan antara RM200,000 hingga RM999,999.
Koperasi Mikro	Nilai perolehan pendapatan tahunan kurang daripada RM200,000.

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2010)

Namun, definisi tersebut berbeza daripada pengelasan yang dibuat terhadap firma-firma perniagaan di sektor swasta. Hal ini berdasarkan takrifan SME Corp. (2013) terhadap Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) (kecuali firma besar) berdasarkan perolehan nilai jualan tahunan dan jumlah pekerja sepenuh masa firma. Definisi yang digariskan tersebut turut berbeza berdasarkan dua kumpulan sektor (industri) merangkumi; a) perkilangan dan b) perkhidmatan dan lain-lain.

Bagi firma PKS bersaiz sederhana di sektor perkilangan, SME Corp. (2013) mendefinisikan firma (enterpris) tersebut sebagai memperoleh nilai jualan tahunan daripada RM15 juta sehingga tidak melebihi RM50 juta atau pekerja sepenuh masa daripada 75 orang sehingga tidak melebihi 200 orang. Manakala bagi sektor perkhidmatan dan lain-lain, firma didefinisikan sebagai mempunyai nilai jualan tahunan daripada RM3 juta sehingga tidak melebihi RM20 juta atau pekerja sepenuh masa daripada 30 orang sehingga tidak melebihi 75 orang (SME Corp., 2013).

Selanjutnya, firma PKS bersaiz kecil di sektor perkilangan didefinisikan sebagai memperoleh nilai jualan tahunan daripada RM300,000 sehingga kurang daripada RM15 juta atau pekerja sepenuh masa daripada 5 orang sehingga kurang daripada 75 orang (SME Corp., 2013).. Manakala bagi sektor perkhidmatan dan lain-lain, SME Corp. (2013) mendefinisikan firma kecil sebagai mempunyai nilai jualan tahunan daripada RM300,000 sehingga kurang daripada RM3 juta atau pekerja sepenuh masa daripada 5 orang sehingga kurang daripada 30 orang

Akhir sekali, firma PKS bersaiz mikro termasuk di sektor perkilangan atau perkhidmatan dan lain-lain didefinisikan oleh SME Corp.(2013) sebagai memperoleh nilai jualan tahunan kurang daripada RM300,000 atau mempunyai pekerja sepenuh masa kurang daripada 5 orang.

Disebabkan perbezaan definisi tersebut, maka kajian ini mengguna pakai definisi yang disediakan SKM. Perkara tersebut disebabkan fokus kajian ini yang bertujuan memeriksa firma perniagaan di sektor koperasi. Senarai firma koperasi saiz mikro, kecil dan sederhana juga diperoleh daripada SKM. Pecahan bilangan koperasi di Malaysia mengikut saiz atau kluster ditunjukkan melalui Jadual 2.3 seperti di bawah.

Jadual 2. 3

Perangkaan Am Koperasi mengikut Saiz (Kluster) sehingga 31 Disember 2012

Saiz (Kluster)	Bilangan Koperasi
Besar	179
Sederhana	436
Kecil	1,122
Mikro	8,350
Jumlah	10,087

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2013a)

Sehingga akhir tahun 2012, sejumlah 10,087 buah firma koperasi telah berdaftar dengan SKM. Pecahan mengikut saiz pula merangkumi 179 buah koperasi kluster besar, 436 buah kluster sederhana, 1,122 buah kluster kecil dan 8,350 buah kluster mikro.

c) Bentuk-bentuk Koperasi menurut Fungsi Perniagaan

Secara umumnya, firma bersaiz mikro, kecil dan sederhana di Malaysia dibahagikan kepada tiga sektor utama meliputi perniagaan am, pengeluaran (pengilangan) dan pertanian (Mohd Khairuddin, 2000). Sebaliknya firma-firma koperasi pula dikelaskan mengikut jenis atau fungsi perniagaan utama yang diceburi mereka secara lebih terperinci. SKM mengelaskan firma-firma koperasi kepada sembilan fungsi perniagaan meliputi perbankan, kredit, pertanian, perumahan, perindustrian, pengguna, pembinaan, pengangkutan dan perkhidmatan (SKM, 2013a). Dalam

laporan yang berakhir pada 31 Disember 2012, bilangan firma koperasi yang dikelaskan mengikut fungsi perniagaan adalah seperti Jadual 2.4 di bawah.

Jadual 2. 4

Bilangan Firma Koperasi mengikut Fungsi Perniagaan sehingga 31 Disember 2012

Fungsi Perniagaan	Bilangan Koperasi
Perbankan	2
Kredit	588
Pertanian	2,148
• Dewasa (2,142)	
• Sekolah (6)	
Perumahan	159
Perindustrian	201
Pengguna	4,416
• Dewasa (2,172)	
• Sekolah (2,244)	
Pembinaan	163
Pengangkutan	435
Perkhidmatan	1,975
Jumlah	10,087

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2013a)

Dalam jadual di atas, fungsi pengguna mendominasi bentuk perniagaan yang diceburi koperasi dengan sejumlah 4,416 buah atau mewakili 43.8% daripada keseluruhan bilangan firma koperasi di Malaysia. Fungsi kedua terbesar ialah pertanian dengan sebanyak 2,148 buah firma (21.3%), diikuti fungsi perkhidmatan sebanyak 1,975 buah firma (19.6%).

Sebagai rumusannya, kajian ini memberi tumpuan kepada firma koperasi dalam saiz (kluster) mikro, kecil dan sederhana tanpa melibatkan saiz besar. Hal ini disebabkan bilangan firma dalam ketiga-tiga saiz yang dikaji mencakupi hampir keseluruhan jumlah koperasi di Malaysia iaitu sebanyak 98% (SKM, 2013a). Selain itu, firma saiz tersebut berperanan dalam aspek inovasi di peringkat awal sesuatu produk (Zimmerer & Scarborough, 2005). Selain itu, kajian ini membabitkan keseluruhan fungsi perniagaan yang terlibat oleh firma koperasi kecuali fungsi perbankan yang

hanya dioperasikan oleh koperasi bersaiz besar merangkumi Bank Rakyat dan Bank Persatuan (SKM, 2013a).

2.3 Peranan Kerajaan dalam Gerakan Koperasi

Kerajaan telah berusaha menjadikan sektor koperasi sebagai penyumbang yang dominan kepada ekonomi negara. Menurut Azmah dan Fatimah (2008), hal tersebut berikutan peranan yang telah dimainkan oleh gerakan koperasi dalam meningkatkan tahap sosioekonomi penduduk sesebuah negara. Peranan kerajaan jelas ditunjukkan melalui pengenalan pelbagai strategi dan dasar yang berkaitan dengan gerakan koperasi. Antaranya ialah pengenalan Dasar Koperasi Negara (DKN) Pertama (DKN: 2002 – 2010) dan Dasar Koperasi Negara (DKN) Kedua (DKN: 2011 – 2020).

Dalam DKN Pertama yang menjangkaui dari tahun 2002 hingga 2010, tumpuan telah diberi kepada firma koperasi untuk bergiat lebih cergas dalam pembangunan negara (SKM, 2010). Strategi perlaksanaan dalam DKN Pertama dimantapkan dengan menggabungkan semua firma koperasi di bawah seliaan tunggal oleh SKM. Menurut SKM (2010), hal tersebut kerana sebelum dasar ini digubal, beberapa kumpulan firma koperasi yang berbeza industri telah diletakkan bawah seliaan agensi yang berbeza. Contohnya koperasi asas tani berada bawah seliaan Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP) manakala koperasi perikanan pula berada bawah seliaan Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia (LKIM) (SKM, 2010). Melalui DKN Pertama, persekitaran operasi firma koperasi yang kondusif dapat disediakan demi pertumbuhan yang lebih teratur dan mantap (SKM, 2010). Antara yang telah dilaksanakan meliputi program pembangunan perniagaan, akses sumber pembiayaan, latihan keusahawanan dan

pematuhan perundangan. Sehingga tahun 2010, kesan dasar ini dapat dilihat melalui peningkatan dalam pertumbuhan bilangan firma koperasi di Malaysia dan sumbangan firma-firma tersebut kepada ekonomi negara (SKM, 2010).

Seterusnya kerajaan memperkenalkan Dasar Koperasi Negara (DKN) Kedua (DKN: 2010 – 2020). DKN Kedua adalah kesinambungan daripada DKN Pertama dengan jangkaan dari tahun 2010 hingga 2020 (Mangsor, 2010). Menurut SKM (2010), dasar ini digubal dengan sasaran utama untuk meningkatkan prestasi firma koperasi melalui petunjuk sumbangan kepada KDNK negara. Dasar ini memberi tumpuan dalam melahirkan entiti perniagaan koperasi yang lebih kompetitif dan proaktif terhadap persekitaran operasi. Antara teras strategiknya adalah untuk meningkatkan keupayaan sumber dalaman firma melalui modal insan yang berpemikiran kreatif dan inovatif serta berteraskan keusahawanan (SKM, 2010).

Selain itu, MKM (2010) dalam bukunya telah merumuskan strategi dan dasar kerajaan melalui empat peringkat tempoh masa. Evolusi tempoh masa tersebut meliputi tahun 1970-an melalui penstrukturan semula gerakan koperasi oleh kerajaan menerusi pengenalan koperasi berasaskan jenis kegiatan koperasi selaras dengan Dasar Ekonomi Baru (DEB). Pada tahun 1980-an pula, kerajaan telah melancarkan Era Koperasi Baru melalui pengenalan empat jenis koperasi iaitu Koperasi Pembangunan Daerah, Koperasi Industri Kampung, Koperasi Pelaburan Pekerja dan Koperasi Pembangunan Negara. Pada tahun 1990-an pula, kerajaan telah membuat penyeragaman terhadap undang-undang koperasi. Bagi abad 21 (tahun 2000-an), kerajaan telah melancarkan Dasar Koperasi Negara (DKN) dan Etika Koperasi. Seterusnya, turut dilakukan juga penstrukturan semula Jabatan Pembangunan

Koperasi (JPK) menjadi Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) melalui pindaan Akta Koperasi 1993 bermula 1 Januari 2008 (MKM, 2010).

Peranan pihak kerajaan dalam membangunkan firma-firma koperasi turut terserlah menerusi sokongan penubuhan beberapa agensi atau badan yang berkaitan seperti Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) (dahulunya Jabatan Pembangunan Koperasi [JPK]), Angkatan Koperasi Kebangsaan (ANGKASA) dan Maktab Koperasi Malaysia (MKM) (Mohamed Khaled, 2007). Agensi atau badan tersebut berperanan membantu usaha-usaha mempromosi dan mengukuhkan aktiviti-aktiviti keusahawanan koperasi di Malaysia. Usaha tersebut bertujuan membantu tahap kesiapan firma koperasi dalam menghadapi cabaran pasaran perniagaan global yang terbuka luas. Peranan agensi atau badan merangkumi SKM, ANGKASA dan MKM dibincangkan di bawah ini.

2.3.1 Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM)

Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) merupakan sebuah badan bebas yang bertindak dalam mengurus dan mengawal selia aktiviti keusahawanan koperasi (SKM, 2010). SKM telah dibentuk selepas rombakan Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi kepada Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan (KPDNKK). Menurut SKM (2013d), perkhidmatan yang disediakan termasuklah membantu firma-firma koperasi dengan penyediaan kemudahan bantuan kewangan dan bukan kewangan.

Dalam aspek bantuan kewangan, terdapat dua jenis bantuan yang disediakan iaitu bantuan pembangunan dan pinjaman Tabung Modal Pusingan (TMP) (SKM, 2013d). Melalui bantuan pembangunan, SKM berharap agar koperasi-koperasi dapat melaksana dan memantapkan aktiviti perniagaan yang dijalankan mereka dengan

lebih berkesan. Bantuan tersebut diberikan berasaskan daya maju sesebuah projek perniagaan yang dikemukakan serta dapat memberi faedah kepada para ahli koperasi. Bantuan ini adalah berbentuk geran dengan pihak koperasi tidak perlu membayar kembali jumlah yang telah diterima. Menurut SKM (2013d), pinjaman TMP pula disediakan bertujuan untuk membantu firma koperasi mendapatkan kemudahan pembiayaan bagi melaksanakan projek-projek perniagaan koperasi. Jenis-jenis pinjaman TMP ini meliputi pembiayaan untuk modal pusingan, pembangunan hartanah, pemilikan harta, pengangkutan, pertanian dan asas tani, perindustrian dan mesin/jentera (SKM, 2013d).

Manakala bagi bantuan bukan kewangan pula, SKM menyediakan bantuan khidmat nasihat kepada firma koperasi dan pemberian latihan kepada ahli-ahli mereka. Bantuan khidmat nasihat kepada firma koperasi meliputi nasihat berkenaan penubuhan, audit kewangan, dan panduan penubuhan Ar-Rahnu (SKM, 2013d). Menurut SKM (2013d) lagi, pemberian latihan kepada ahli-ahli koperasi pula merangkumi kursus wajib dan juga kursus sokongan. Selain itu, program pepadanan perniagaan dan direktori usahawan turut disediakan. Bantuan-bantuan bukan kewangan yang disediakan ini bertujuan untuk memantapkan koperasi dalam aspek pengurusan firma. Perkara ini penting dalam mewujudkan tadbir urus koperasi yang baik (SKM, 2013d).

2.3.2 Angkatan Koperasi Kebangsaan (ANGKASA)

Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia Berhad atau singkatannya ANGKASA merupakan koperasi puncak yang menggabungkan semua firma koperasi di Malaysia. ANGKASA menjadi payung yang menaungi semua koperasi di negara ini. ANGKASA turut diangkat kerajaan sebagai badan tunggal yang mewakili gerakan

koperasi di Malaysia pada peringkat kebangsaan dan antarabangsa (Angkasa, 2012). ANGKASA telah ditubuhkan melalui pendaftarannya pada 12 Mei 1971. Pentadbiran ANGKASA dibuat dengan mengikut kaedah pengurusan sesebuah koperasi namun aktivitinya tidak melibatkan sebarang bentuk perniagaan (Angkasa, 2012).

Sebagai badan puncak yang menaungi koperasi-koperasi lain, ANGKASA memperjuangkan hasrat dan kepentingan gerakan koperasi di negara ini. Menurut Angkasa (2012), perkara tersebut dapat dilihat melalui objektif-objektifnya meliputi:

- a. Menyatukan koperasi-koperasi di Malaysia supaya dapat menjaga dan memperjuangkan hak dan kepentingan pergerakan koperasi.
- b. Mewakili pergerakan koperasi pada peringkat kebangsaan dan antarabangsa.
- c. Melaksanakan program pendidikan koperasi dan mengembangkan konsep dan prinsip-prinsip koperasi dalam kalangan rakyat Malaysia.
- d. Mengadakan pelbagai kemudahan perkhidmatan yang termampu oleh ANGKASA bagi membantu perjalanan dan pentadbiran koperasi-koperasi ahli.

2.3.3 Maktab Koperasi Malaysia (MKM)

Maktab Koperasi Malaysia (MKM) merupakan sebuah badan berkanun yang berperanan sebagai pusat latihan tunggal koperasi di negara ini. MKM telah ditubuhkan pada tahun 1956 dan sebelum ini dikenali dengan nama Maktab Kerjasama Malaysia. Operasi MKM berada di bawah Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan (KPDNKK). MKM berfungsi dalam membangun dan mengembangkan perkara-perkara berkaitan latihan dan pendidikan koperasi di negara ini. Fungsi-fungsi MKM meliputi tawaran kursus-kursus,

mencetak atau menyiarkan bahan-bahan maklumat, menjalankan penyelidikan dan memberi khidmat nasihat berkaitan koperasi (MKM, 2010).

Perbincangan mengenai strategi dan dasar berkaitan koperasi serta peranan kerajaan melalui agensi-agensi seperti SKM, ANGKASA dan MKM di atas telah menggambarkan keprihatinan serius kerajaan dalam membantu gerakan koperasi di negara ini. Namun begitu, segala sokongan dan bantuan pihak kerajaan seperti yang dibincangkan di atas memerlukan kerjasama yang erat dan tindak balas yang cepat daripada pihak koperasi itu sendiri. Pertalian yang kukuh antara kedua-dua pihak iaitu firma koperasi dan agensi-agensi tersebut berupaya menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi negara yang mampan dan berkesan. Hal ini selari dengan Dasar Koperasi Negara [DKN] yang menggariskan langkah-langkah bagi mencapai matlamat pembangunan seimbang dan juga koperasi sebagai penyumbang dominan kepada ekonomi negara (SKM, 2010). Dengan itu, maka firma koperasi haruslah pantas dalam merebut peluang-peluang perniagaan yang terbentang luas.

2.4 Perkembangan Sektor Koperasi di Malaysia

Sektor koperasi di Malaysia telah berkembang pesat dengan aktiviti-aktivitinya melibatkan pelbagai bidang perniagaan termasuk perbankan dan kewangan, pertanian, pengguna, perkhidmatan dan sebagainya (SKM, 2013a). Selain kategori tersebut, terdapat juga koperasi yang menjalankan pelbagai jenis aktiviti yang dikategorikan sebagai koperasi serbaguna (SKM, 2010). Perkembangan yang berlaku dalam sektor tersebut dapat dilihat melalui pencapaian yang telah diperolehnya sehingga hari ini.

Melalui perangkaan yang diperoleh daripada SKM (2013a), arah aliran yang mantap dan pertumbuhan yang menggalakkan telah ditunjukkan melalui pencapaian lima tahun dari 2008 hingga 2012. Pertumbuhan berlaku dalam semua aspek meliputi pertambahan dalam bilangan firma koperasi, bilangan keahlian, modal syer, aset dan perolehan. Perkara tersebut ditunjukkan melalui Jadual 2.5 seperti di bawah ini.

Jadual 2. 5

Pertumbuhan Firma Koperasi, Keahlian, Modal Syer, Nilai Aset dan Perolehan bagi Tahun 2008 hingga 2012

Tahun	2008	2009	2010	2011	2012
Bilangan Koperasi	6,084	7,215	8,146	9,074	10,087
Bilangan Keahlian (juta)	6.51	6.78	6.60	7.04	7.03
Modal Syer (RM bilion)	8.42	8.97	9.55	10.49	11.71
Aset (RM bilion)	55.73	64.92	71.78	92.80	100.41
Perolehan (RM bilion)	7.75	8.92	9.50	23.09*	31.10

Nota: *Tahun SKM mula mengambil kira perolehan subsidiari koperasi

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2013a)

Berdasarkan jadual di atas, pertumbuhan dalam bilangan firma koperasi adalah positif apabila meningkat daripada 6,084 buah pada tahun 2008 kepada 10,087 buah pada tahun 2012. Perangkaan dalam bilangan keahlian turut bertambah dengan sejumlah 6.51 juta orang ahli pada tahun 2008 menjadi 7.03 juta orang pada tahun 2012. Namun terdapat penyusutan keahlian anggota koperasi pada tahun 2010 dan 2012 disebabkan bilangan penutupan firma yang agak besar sejak tahun 2009 akibat masalah pengurusan dan bankrap (SKM, 2013a). Manakala modal syer turut meningkat daripada RM8.42 bilion (2008) kepada RM11.71 bilion (2012). Peningkatan dalam aset turut dicatatkan hampir sekali ganda dengan sejumlah RM55.73 bilion (2008) kepada RM100.41 bilion (2012). Manakala bagi perolehan pula, peningkatan besar telah dijana oleh firma koperasi dengan melebihi empat kali

ganda kepada RM31.10 bilion pada tahun 2012 berbanding sebanyak RM7.75 bilion (2008).

Bagi pertumbuhan firma koperasi mengikut fungsi atau jenis perniagaan pula, peningkatan yang positif turut dicatatkan sebahagian besar fungsi perniagaan. Hanya fungsi perbankan yang terus kekal dengan dua buah firma koperasi dan tidak mengalami pertambahan dalam tempoh tersebut. Data terperinci ditunjukkan melalui Jadual 2.6 di bawah ini.

Jadual 2. 6

Bilangan Firma Koperasi mengikut Fungsi Perniagaan bagi Tahun 2009 hingga 2012

Bil	Fungsi Perniagaan	Bilangan Koperasi			
		2009	2010	2011	2012
1	Perbankan	2	2	2	2
2	Kredit/Kewangan	575	613	589	588
3	Pertanian	1,362	1,441	1,798	2,148
4	Perumahan	107	118	134	159
5	Perindustrian	117	137	162	201
6	Pengguna – dewasa	1,681	1,731	1,920	2,172
	– sekolah	2,115	2,135	2,216	2,244
7	Pembinaan	117	134	151	163
8	Pengangkutan	346	429	418	435
9	Perkhidmatan	793	1,406	1,684	1,975
	Jumlah	7,215	8,146	9,074	10,087

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2013a)

Merujuk kepada jadual di atas, dominasi besar jelas tergambar kepada perniagaan berasaskan fungsi pengguna yang meliputi pengguna dewasa dan juga sekolah. Gabungannya menunjukkan pertambahan dengan sejumlah 3,796 buah pada tahun 2009, 3,866 buah pada tahun 2010, 4,136 buah pada tahun 2011 dan 4,416 buah pada tahun 2012. Fungsi pertanian turut bertambah dengan ketara daripada 1,362 buah (2009), 1,441 buah (2010) dan 1,798 buah (2011) kepada 2,148 buah pada tahun 2012. Fungsi ketiga ialah perkhidmatan yang turut bertambah daripada 793 buah pada tahun 2009 kepada 1,406 buah pada tahun 2010, 1,684 buah pada tahun

2011 dan 1,975 buah pada tahun 2012. Di sebalik pertambahan tersebut, terdapat tiga fungsi yang tidak bertambah ataupun mengalami penurunan. Bagi fungsi perbankan, tiada pertambahan dicatatkan dengan kekal kepada 2 buah firma manakala fungsi kredit/kewangan mengalami penurunan kepada 588 buah pada tahun 2012.

Selain itu, perkembangan sektor koperasi turut dapat dilihat dalam aspek pertumbuhan bilangan firma dan perolehan yang dicapainya mengikut kategori saiz firma. Perbandingan dua tahun meliputi tahun 2011 dan 2012 seperti tertera pada Jadual 2.7 di bawah ini menyerlahkan sumbangan setiap saiz firma koperasi kepada ekonomi negara.

Jadual 2. 7

Bilangan Firma Koperasi dan Perolehan mengikut Kategori Saiz bagi Tahun 2011 dan 2012

Saiz (Kluster)	Koperasi				Perolehan			
	Bilangan (2011)	Peratusan (2011)	Bilangan (2012)	Peratusan (2012)	Jumlah (RM bilion) (2011)	Peratusan (2011)	Jumlah (RM bilion) (2012)	Peratusan (2012)
Besar	158	1.7%	179	1.8%	21.5	93.1%	29.5	94.5%
Sederhana	425	4.7%	436	4.3%	0.9	3.9%	0.9	2.9%
Kecil	1,027	11.3%	1,122	11.1%	0.4	1.7%	0.5	1.6%
Mikro	7,464	82.3%	8,350	82.8%	0.3	1.3%	0.3	1.0%
Jumlah	9,074	100%	10,087	100%	23.1	100%	31.2	100%

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2013a)

Dari segi saiz atau kluster firma koperasi, Jadual 2.7 di atas menunjukkan peningkatan bilangan firma koperasi saiz besar daripada 158 buah pada tahun 2011 kepada 179 buah pada tahun 2012. Saiz-saiz lain turut mengalami peningkatan dengan koperasi saiz sederhana menjadi 436 buah (2012) berbanding 425 buah (2011), koperasi saiz kecil daripada 1,027 buah (2011) kepada 1,122 buah (2012) dan koperasi saiz mikro daripada 7,464 buah pada tahun 2011 kepada 8,350 buah pada tahun 2012.

Manakala dari segi perolehan pula, jadual di atas menunjukkan firma koperasi saiz besar mengalami peningkatan ketara daripada RM21.5 bilion atau 93.1% pada tahun 2011 kepada RM29.5 bilion atau 94.5% pada tahun 2012. Sebaliknya koperasi saiz sederhana dan mikro tidak berubah dalam jumlah perolehan dengan masing-masing mencatatkan RM0.9 bilion dan RM0.4 bilion. Namun saiz tersebut mengalami penurunan peratusan perolehan dari 3.9% kepada 2.9% (saiz sederhana) dan 1.3% kepada 1.0% (saiz mikro). Selain itu, koperasi saiz kecil pula menunjukkan sedikit peningkatan perolehan dengan mencatatkan RM0.5 bilion pada tahun 2012 berbanding RM0.4 bilion pada tahun 2011.

Di Malaysia, penyertaan ahli-ahli koperasi ditunjukkan melalui perangkaan terperinci SKM mengikut fungsi perniagaan seperti Jadual 2.8 di bawah ini.

Jadual 2. 8

Bilangan Firma Koperasi, Jumlah Keahlian dan Jumlah Modal Syer mengikut Fungsi Perniagaan sehingga 31 Disember 2012

Bil	Fungsi Perniagaan	Bilangan Koperasi (Buah)	Jumlah Keahlian (Orang)	Jumlah Modal Syer (RM)
1	Perbankan	2	1,008,631	3,063,844,590
2	Kredit/Kewangan	588	1,736,078	5,051,821,274
3	Pertanian	2,148	448,424	493,450,186
4	Perumahan	159	128,076	183,913,359
5	Perindustrian	201	17,044	7,032,773
6	Pengguna – dewasa	2,172	573,029	250,205,426
	Pengguna - sekolah	2,244	2,125,379	20,994,825
7	Pembinaan	163	123,960	38,008,343
8	Pengangkutan	435	147,479	61,712,094
9	Perkhidmatan	1,975	720,615	2,541,087,720
	Jumlah	10,087	7,028,715	11,712,070,590

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2013a)

Berdasarkan jadual di atas, kekuatan penyertaan ahli-ahli dalam gerakan koperasi di Malaysia pada masa kini adalah dalam perniagaan perbankan dan kewangan. Kedua-dua fungsi perniagaan tersebut telah melibatkan penyertaan modal syer yang besar daripada ahli-ahli meliputi 69 peratus (perbankan sebanyak 26% dan kewangan

sebanyak 43%) dari jumlah permodalan keseluruhan syer gerakan koperasi pada tahun 2012. Di sebalik bilangan koperasi yang kecil dengan 2 buah bagi koperasi perbankan dan 588 buah bagi koperasi kredit/kewangan, penyertaan dalam aspek jumlah keahlian turut melibatkan bilangan yang besar. Perkara tersebut dapat dilihat melalui jumlah keahlian sebanyak 1,008,631 orang ahli atau 14% bagi koperasi perbankan dan 1,736,078 orang ahli atau 25% bagi koperasi kredit/kewangan daripada keseluruhan ahli koperasi di negara ini. Walau bagaimanapun, perniagaan fungsi pengguna tidak menunjukkan arah yang sekata disebalik bilangan koperasi yang banyak (pengguna dewasa sebanyak 21.5% dan pengguna sekolah sebanyak 22.2%). Hal tersebut dapat dilihat melalui jumlah keahlian terkumpul yng paling ramai (sebanyak 38%) namun mempunyai jumlah modal syer sekadar 2.2% daripada keseluruhan permodalan pada tahun 2012.

Namun begitu, secara umumnya perkembangan sektor koperasi di Malaysia dimantapkan melalui peranan yang telah dilaksanakan kerajaan termasuk melalui penyediaan bantuan dalam bentuk geran dan pinjaman mudah. Walau bagaimanapun, pembiayaan utama aktiviti-aktiviti koperasi adalah diperoleh secara dalaman melalui pengumpulan sumber modal yuran dan syer ahli-ahli (Rashidah, 2012). Menurut Rashidah (2012) lagi, sebahagian daripada keuntungan yang diperoleh koperasi dikumpulkan dalam bentuk dana bagi membiayai program latihan dan pembangunan koperasi yang dikendalikan oleh SKM, MKM dan ANGKASA. Segala perancangan dan aktiviti yang diatur oleh sesebuah firma koperasi adalah bertujuan untuk kepentingan ahli-ahlinya sendiri. Sehubungan dengan itu, penyertaan dan sokongan yang kukuh daripada setiap ahli sangat penting demi mewujudkan perkhidmatan dan kemudahan yang terbaik kepada mereka. Penyertaan daripada anggota yang ramai berupaya mengukuhkan kedudukan koperasi baik dari segi idea, tenaga kerja

mahupun kewangan. Dengan itu, kekuatan firma koperasi dapat dibina dan seterusnya memacu kepada prestasi yang tinggi pada masa hadapan.

2.5 Isu-isu dan Cabaran-cabaran di Sektor Koperasi

Terdapat beberapa isu utama yang menyelubungi gerakan koperasi di Malaysia. Isu-isu yang wujud memberi cabaran kepada firma koperasi dalam bersaing di persekitaran perniagaan yang diterokai mereka. Rosmimah dan Herwina (2012) dalam kajian mereka mengenai pembuatan keputusan strategik firma koperasi mendapati cabaran yang perlu dihadapi oleh firma koperasi untuk bersaing dengan sektor swasta. Hal tersebut berlaku disebabkan dinamika dalam persekitaran perniagaan. Antara isu yang terus menghantui gerakan koperasi kini merangkumi isu prestasi perniagaan (Azmah & Fatimah, 2008; Mahazril *et al.*, 2012), amalan keusahawanan (Norwatim, 2011; Rashidah, 2012), pasaran perniagaan (Abd. Rahim, 2006; Rashidah, 2012) dan tahap penyertaan ahli-ahlinya (Ernita, 2012; Rosmimah & Herwina, 2012).

Isu pertama adalah melibatkan prestasi perniagaan. Isu prestasi ini dapat memperlihatkan tentang keberkesanan pengurusan dalam sesebuah firma koperasi (Couderc & Marchini, 2011). Secara umumnya, prestasi perniagaan koperasi seharusnya berada pada kedudukan yang stabil dan mempunyai daya tahan terhadap krisis ekonomi berikutan aktiviti perniagaan yang disokong oleh ahli-ahlinya. Hal tersebut disokong oleh ICA (2009) yang mendapati daya tahan koperasi timbul disebabkan aktiviti utama mereka dijalankan dalam ekonomi sebenar melalui penglibatan ahli-ahli. Selain itu, firma koperasi juga dikatakan kalis kepada krisis

ekonomi disebabkan sumber pembiayaan utamanya dijana melalui dana dalaman iaitu modal saham para ahlinya (Halim, 2004).

Dalam konteks Malaysia, sektor koperasi sepatutnya telah berjaya berada pada kedudukan yang tinggi dalam ekonomi setelah lama bertapak semenjak tertubuhnya koperasi pertama pada tahun 1922. Tokoh koperasi negara, Prof. Diraja Dr. Ungku Aziz menegaskan bahawa aktiviti perniagaan koperasi sepatutnya mendapat kedudukan penting dalam negara berikutan falsafahnya yang mementingkan amalan bekerja bersama-sama ahli termasuk dalam aspek ekonomi, kebajikan dan sosial (Rahaiah, 2006).

Berbanding dengan Malaysia, koperasi di negara-negara luar telah membuktikan bahawa aktiviti-aktiviti perniagaan mereka mampu mencapai prestasi yang tinggi dan menjadi penyumbang yang signifikan kepada ekonomi negara. Sebagai contoh, statistik yang dikeluarkan oleh ICA (2012a) menyenaraikan koperasi farmasi di Belgium telah berjaya menguasai 19.5% daripada syer pasaran di negara itu. Di Perancis pula, bidang perbankan runcit telah menguasai pasaran sebanyak 60%, pengeluaran pertanian dan makanan berjaya menguasai sebanyak 40% dan jualan runcit pula berjaya menguasai sebanyak 25% daripada pasarannya. Seterusnya di New Zealand, penguasaan pasaran koperasi dalam pasaran hasil tenusu adalah sebanyak 95%, pasaran daging sebanyak 70% dan pasaran barangan runcit sebanyak 62%. Manakala di Singapura pula, koperasi pengguna mereka berjaya menguasai sebanyak 55% dalam pasaran pasar raya (ICA, 2012a).

Selain itu, adalah menghairankan kerana sehingga kini kedudukan sektor koperasi dalam ekonomi Malaysia sangat rendah dengan sekadar menyumbang hampir 2% kepada KDNK tahun 2012 (KPDNKK, 2012). Hal ini berbeza berbanding

sumbangan koperasi kepada KDNK negara-negara luar seperti Kenya yang menyumbang sebanyak 45%, Vietnam sebanyak 8.6% dan Iran sebanyak 6% (ICA, 2012a). Selain itu, perbelanjaan pengurusan yang diperuntukkan kerajaan kepada sektor koperasi melibatkan jumlah yang besar merangkumi peruntukan sebanyak RM77.61 juta pada tahun 2009 dan RM76.50 juta pada tahun 2012 (SKM, 2013a).

Isu yang kedua adalah melibatkan tingkah laku dan amalan keusahawanan dalam firma. Isu ini melingkari koperasi pada hari ini. Melalui pelbagai bantuan yang disediakan kerajaan, firma koperasi seharusnya dapat memberi tumpuan terhadap aspek kekuatan diri melalui amalan keusahawanan yang baik dan seterusnya berupaya memperoleh keuntungan. Menurut Azmah dan Fatimah (2008), koperasi seperti Bank Kerjasama Rakyat Malaysia (Bank Rakyat) dan Koperasi Permodalan Felda Berhad (KPFB) telah diuruskan dengan baik dan berdaya saing melalui kumpulan pengurusan profesional. Amalan keusahawanan yang tinggi telah menjadikan koperasi tersebut bersifat agresif, inovatif, kreatif dan mengangkat strategi perniagaan dengan baik dalam menempuh persaingan (Azmah & Fatimah, 2008).

Kajian Norwatim (2011) mengenai salah satu dimensi orientasi keusahawanan iaitu amalan pengambilan risiko mendapati bahawa prestasi rendah yang diperoleh firma koperasi sangat berkaitan dengan amalan tersebut. Kebanyakan firma koperasi yang diperiksa mengamalkan tahap pengambilan risiko yang sederhana dan sangat berhati-hati demi untuk tidak terjerumus ke dalam masalah perniagaan (Norwatim, 2011). Namun begitu, meskipun firma koperasi mempunyai potensi dan kemampuan dalam perniagaan, pelbagai masalah yang timbul berupaya memberi kesan kepada prestasi perniagaan mereka. Sebaliknya, Azmah dan Fatimah (2008) pula mendapati

permasalahan serius yang dihadapi firma koperasi adalah berpunca daripada ketidakcekapan dalam amalan pengurusan dan keusahawanan.

Isu ketiga pula melibatkan aspek pasaran perniagaan. Isu ini sentiasa melingkari gerakan koperasi disebabkan koperasi yang cenderung untuk beroperasi di persekitaran geografi yang terhad. Menurut Manfredo dan Richards (2007), persekitaran geografi yang terhad menjadikan pasaran perniagaan mereka terbatas dengan margin keuntungan yang kecil selain terikat kepada produk tertentu. Hal tersebut berpunca daripada kurangnya kepelbagaian berbanding dengan jenis-jenis perniagaan lainnya (Manfredo & Richards, 2007). Abd. Rahim (2006) dalam kajiannya berkenaan koperasi pertanian di Malaysia mendapati produk dan pasaran yang terhad menyebabkan skala ekonomi menjadi kecil. Hal sedemikian menjadikan firma kekurangan daya saing dalam pasaran (Abd. Rahim, 2006). Selanjutnya, perkara tersebut mengakibatkan koperasi tidak memperolehi faedah dalam pasaran yang luas dan kestabilan margin peruncitan ataupun pemprosesan produk (Manfredo & Richards, 2007). Hasilnya menyebabkan ketidakcekapan dengan operasi yang tidak ekonomik dan sistem pemasaran yang tidak cekap (Abd. Rahim, 2006) walaupun perniagaan koperasi dikatakan dapat bertahan semasa krisis ekonomi akibat daripada dokongan aktiviti para ahlinya di persekitaran tempatan (ICA, 2009).

Di samping itu, fokus firma dengan strategi pasaran yang berorientasikan pelanggan adalah penting (Brik, Rettab & Mellahi, 2011). Melalui fokus yang kuat terhadap para pelanggan, pembentukan premis-premis pemasaran adalah antara perkara utama yang boleh dilaksanakan oleh firma. Perkara tersebut dapat meningkatkan akses pelanggan kepada pasaran produk firma. Bilangan premis-premis yang mencukupi

dapat meluaskan pasaran sesuatu produk. Perkara tersebut seterusnya memudahkan koperasi memasarkan produk mereka kepada para pelanggan (Abd. Rahim, 2006).

Pergantungan yang tinggi kepada saluran pemborongan menyebabkan harga pasaran produk menjadi rendah (Abd. Rahim, 2006). Hal ini secara tidak langsung menyebabkan pulangan hasil yang rendah kepada koperasi itu sendiri. Dengan itu, koperasi disarankan agar segera berubah dalam usaha mereka meneruskan kelangsungan hayat firma akibat kesan daripada evolusi pasaran yang bergerak pantas (Chaddad & Cook, 2004; Cook, 1995). Cook dan Plunkett (2006) pula menyarankan keperluan koperasi untuk berubah daripada pengurusan secara tradisi kepada yang lebih berorientasikan pasaran. Mereka mengesyorkan agar tadbir urus koperasi memberi tumpuan kepada strategi memperoleh keuntungan berbanding pengagihan segera lebihan nilai kepada ahli-ahli.

Isu keempat pula adalah melibatkan tahap penyertaan ahli-ahli dalam aktiviti yang dijalankan oleh koperasi. Secara umumnya, dapatan kajian telah menemui hubungan yang selari dan positif antara tahap penyertaan ahli-ahli dengan prestasi sesebuah koperasi (Amini & Ramezani, 2008; Laursen, Karantininis & Bhuyan, 2008). Gambaran ini memperlihatkan kaitan antara penyertaan penduduk dalam aktiviti koperasi di sesebuah negara dan peningkatan dalam prestasi koperasi serta sumbangannya kepada pertumbuhan ekonomi negara tersebut. Hal ini dapat dilihat pada statistik yang dikeluarkan oleh ICA (2012a) dengan negara seperti Kenya yang melibatkan penyertaan sebanyak 20% penduduknya telah menyumbang sebanyak 45% dalam KDNK negara itu, New Zealand (40% penyertaan penduduk dengan sumbangan 22% kepada KDNK), dan Vietnam (dengan sumbangan 8.6% kepada KDNK).

Namun di Malaysia, tahap penyertaan penduduk sebagai ahli yang memberangsangkan sebanyak 26% pada tahun 2008 dan 27% pada tahun 2009 (ICA, 2012a) tidak menunjukkan peningkatan yang ketara dalam prestasi tahunan koperasi. Sumbangan sektor tersebut kepada KDNK negara sangat kecil dengan sekadar 1% pada tahun 2009 dan hampir 2% pada tahun 2012 (SKM, 2013a).

Beberapa isu yang dibincangkan tersebut turut dibangkitkan dalam kajian keberkesanan pelaksanaan DKN 2002-2010. Antaranya kekurangan fokus dan tumpuan kepada pasaran, amalan berorientasikan keusahawanan yang rendah, kurang pemahaman tentang koperasi dan kekurangan pengurusan yang profesional (SKM, 2010). Kejayaan koperasi dalam menangani isu-isu tersebut dapat membolehkannya bergerak dengan lebih cekap dan efisien pada masa hadapan. Isu-isu tersebut telah memberi cabaran kepada firma-firma koperasi untuk terus berusaha bagi meningkatkan prestasi perniagaan mereka. Seperti perniagaan lain, gerakan koperasi turut berhadapan dengan pelbagai cabaran baharu dan dinamik dari dalam dan luar organisasi yang berupaya mempengaruhi prestasinya (SKM, 2010). Perubahan dalam ekonomi, politik dan persekitaran seperti kemelesetan ekonomi global, proses liberalisasi pasaran, kemunculan teknologi baharu dan perkembangan dalam teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) menuntut koperasi memperkukuh kedudukan dan meningkatkan daya saing mereka di pasaran.

Menurut MPEN (2010), anjakan baru dalam pembangunan sosioekonomi negara telah memasukkan sektor koperasi sebagai teras dalam meningkatkan taraf ekonomi penduduk. Dalam Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) yang dibuat melalui Program Transformasi Negara, kerajaan telah memperkenalkan Model Baharu Ekonomi pada tahun 2010 untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju

berpendapatan tinggi (MPEN, 2010). Perkembangan ini memberi cabaran baharu untuk menggerakkan koperasi supaya berperanan lebih berkesan bukan sahaja dalam meningkatkan taraf ekonomi ahli-ahli tetapi juga untuk sama-sama membantu kerajaan dalam merealisasikan agenda pembangunan negara.

Bagi menghadapi segala cabaran ini, SKM (2010) menyarankan agar firma koperasi menjadi lebih produktif, kreatif, inovatif dan efisien seiring dengan sektor swasta. Penglibatan koperasi dalam bidang ekonomi yang bernilai tinggi terutamanya dalam aktiviti nilai tambah boleh menjana kekayaan kepada koperasi, memberi manfaat kepada ahli-ahli dan seterusnya menyumbang kepada pencapaian matlamat pembangunan negara (SKM, 2010). Wujud cabaran bagi koperasi dalam menangani isu-isu yang wujud namun hal tersebut perlu ditangani segera secara bijak demi kejayaan koperasi masing-masing. Kejayaan yang diraih koperasi sangat penting dalam memastikan matlamat penubuhannya dapat dicapai melalui pemenuhan keperluan ahli-ahli.

2.6 Jurang Kajian di Sektor Koperasi

Literatur sedia ada yang mengkaji prestasi perniagaan lebih banyak memberi tumpuan terhadap sektor swasta terutamanya dalam industri pengeluaran dan perkhidmatan (Day, 1994; Kohli & Jaworski, 1990). Beberapa kajian lepas yang mengkaji prestasi perniagaan dan hubungannya dengan EO dalam industri pengeluaran swasta merangkumi Frank, Kessler dan Fink (2010), Gurbuz dan Aykol (2009), Lan dan Wu (2010), Loos dan Coulthard (2006) dan Sharma dan Dave (2011). Manakala kajian-kajian dalam industri perkhidmatan swasta pula

merangkumi Jambulingam *et al.* (2005), Jogaratnam dan Tse (2004, 2006), Stetz, Howell, Stewart, Blair dan Fottler (2000) dan Wiklund dan Shepherd (2003).

Selain itu, kajian mengenai hubungan antara MO dan prestasi perniagaan juga turut memberi tumpuan terhadap sektor swasta. Antara kajian tersebut ialah seperti Ashayeri dan Selen (2005), Chang, Mehta, Chen, Polsa dan Mazur (1999), Demirbag, Koh, Tatoglu dan Zaim (2006) dan Grunert *et al.* (2005) terhadap industri pengeluaran. Manakala Qu (2007), Ramayah, Samat dan Lo (2011), Sin *et al.* (2005), Sternquista, Runyanb dan Chena (2008) dan Zhou, Brown, Dev dan Agarwal (2007) terhadap industri perkhidmatan.

Dalam aspek saiz firma pula, kajian-kajian mengenai prestasi perniagaan dan hubungannya dengan EO dan MO seperti di atas telah dijalankan terhadap Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS). Namun pengkajian dalam sektor koperasi masih lagi terhad dengan kebanyakan kajian memberi fokus di peringkat pembangunan teori (seperti Albaek & Schultz, 1998; Cook & Iliopoulos, 1999; Enke, 1945; Porter & Scully, 1987) dan pembangunan firma (seperti Arcand *et al.*, 2002; Azmah, Rohana & Kaur, 1993; Gagliardi, 2009; Shenoy & Mohamed, 1996). Beberapa kajian di sektor koperasi yang melibatkan aspek keusahawanan ialah seperti Saroni *et al.* (2001) manakala aspek pasaran pula seperti Baourakis, Kourgiantakis dan Migdalas (2002), Mikami dan Tanaka (2008), Miller (1981) dan Soboh *et al.* (2009). Namun kajian-kajian tersebut tidak memeriksa faktor-faktor strategi keusahawanan dan pasaran dalam konteks orientasi strategik firma.

Sehingga kini, kajian dalam sektor koperasi yang memeriksa strategi EO terhadap prestasi perniagaan dan pengaruh penyederhana MO adalah sangat terhad. Norwatim (2011) yang memeriksa dimensi pengambilan risiko dalam firma koperasi di

Malaysia turut berpendapat sedemikian. Manakala pengkaji-pengkaji lain menyarankan agar kajian mengenai hubungan EO dan MO terhadap prestasi firma turut menguji konteks lain yang berbeza (seperti Bhuian *et al.*, 2005; Dess *et al.*, 2011; Jambulingam *et al.*, 2005; Li, Zhao *et al.*, 2008). Di samping itu, kajian mengenai tahap penyertaan ahli-ahli koperasi dan pengaruhnya yang terhadap prestasi perniagaan juga adalah terbatas (Ernita, 2012; Hayati & Ismail, 2007; Karunakaran *et al.*, 2011) dengan tumpuan yang lebih terarah kepada konstruk-konstruk penyertaan tersebut semata-mata.

2.7 Rumusan

Firma koperasi merupakan sebuah pertubuhan yang unik disebabkan perbezaannya dengan firma perniagaan lain. Perbezaan ketara dapat dilihat pada bentuk pemilikannya yang berasaskan penyertaan orang ramai meliputi para pelanggan dan pengguna produk mahupun pekerja firma koperasi itu sendiri. Matlamat penubuhan koperasi adalah untuk memenuhi keperluan sedia ada para ahlinya. Amalan pengurusan pula berteraskan prinsip demokrasi melalui kawalan seorang ahli mempunyai satu undi sahaja. Selain itu, keuntungan yang diperoleh bukan hanya melalui pengagihan dividen tetapi juga melalui peningkatan mutu perkhidmatan yang diterima mereka.

Di Malaysia, kerajaan memainkan peranan yang sangat besar dalam membantu perkembangan firma-firma di sektor koperasi. Peranan tersebut jelas tergambar melalui objektif penubuhan beberapa agensi kerajaan seperti SKM dan MKM. Kedua-dua organisasi tersebut berperanan membantu firma koperasi dalam aspek pembangunan organisasi meliputi bantuan kewangan dan geran, khidmat pengurusan

serta latihan sumber manusia. Selain itu, sokongan turut diberi kepada ANGKASA sebagai koperasi puncak yang menaungi semua firma koperasi di Malaysia. Segala bantuan dan sokongan yang diberi kerajaan adalah bertujuan mengangkat firma koperasi ke tahap prestasi yang lebih tinggi. Hasilnya pembangunan dalam ekonomi negara turut meningkat dengan kemajuan dalam sektor koperasi Malaysia.

Sehubungan dengan itu, kajian yang memeriksa tingkah laku strategi firma perlu dijalankan dalam usaha memperoleh matlamat prestasi yang tinggi dan mampan. Maka kajian ini yang memeriksa hubungan antara orientasi strategik firma iaitu orientasi keusahawanan terhadap prestasi firma koperasi serta orientasi pasaran dan tahap penyertaan ahli-ahli diharap dapat membantu dalam mencapai matlamat tersebut. Bab selanjutnya mengulas literatur berkenaan teori dan pembangunan hipotesis kajian yang berkaitan.

BAB TIGA

ULASAN LITERATUR

3.1 Pendahuluan

Bab tiga ini merupakan lanjutan daripada bab-bab yang terdahulu. Dalam bab ini, perbincangan dibuat berkenaan dua teori yang mendasari kajian dan beberapa teori lain yang turut berkaitan. Seterusnya bab ini membincang dan mengkaji hubungan langsung antara pembolehubah bersandar prestasi perniagaan dengan pembolehubah tidak bersandar orientasi keusahawanan (EO) merangkumi dimensi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing. Kemudian, bab ini memeriksa pengaruh pembolehubah penyederhana orientasi pasaran (MO) dan penyertaan ahli-ahli terhadap hubungan langsung tersebut.

Secara terperinci, Teori Pandangan Asas Sumber [*Resource-Based View* (RBV)] menjadi teori utama yang mendasari kajian ini. Selain itu, kajian ini turut disokong dengan Teori Kontingensi. Penelitian yang dibuat terhadap teori-teori yang berkaitan dengan perjalanan sesebuah firma koperasi adalah penting dalam usaha mendapat kefahaman tentang apakah yang sedang dilakukan dan apakah yang perlu dibuat untuk bersaing dan mencapai kejayaan seterusnya berkembang bersama-sama ahli mereka (Ropke, 2006). Selanjutnya, kajian ini mengutarakan sebanyak dua puluh lima (25) hipotesis berdasarkan kepada hubungan antara pembolehubah-pembolehubah bersandar, tidak bersandar dan penyederhana di atas. Kemudiannya, satu rangka kerja konseptual kajian dibentuk dalam usaha memudahkan pemahaman kajian. Bab ini ditutup dengan merumuskan segala perbincangan yang telah dibuat.

3.2 Teori-teori Kajian

Kajian ini didasarkan oleh satu teori utama yaitu Teori Pandangan Asas Sumber (RBV). Perbincangan terhadap teori RBV ini dibuat dengan meneroka perkembangannya secara mendalam. Ulasan turut dibuat mengenai hubungan antara teori RBV dengan pembolehubah-pembolehubah kajian merangkumi prestasi, EO, MO dan penyertaan ahli-ahli. Seterusnya, perbincangan juga dibuat terhadap Teori Kontingensi yang merupakan teori sokongan kajian ini. Akhir sekali, perbincangan turut merangkumi beberapa teori lain yang berkaitan namun tidak mendasari kajian ini.

3.2.1 Teori Pandangan Asas Sumber (RBV)

Teori Pandangan Asas Sumber atau "*Resource-Based View*" (RBV) merupakan teori utama yang mendasari kajian ini. Secara empirikalnya, terdapat beberapa terma yang digunakan bagi menggambarkan teori RBV selain terma 'pandangan' merangkumi teori, perspektif dan pendekatan (Acedo, Barroso & Galan, 2006). Namun begitu, Barney dan Arian (2001) mendapati perkara tersebut tidaklah ketara disebabkan pengkajian yang dibuat mengguna pakai struktur teori yang sama. Hal ini disebabkan tumpuan pengkajian yang terarah kepada sumber-sumber firma bagi menghasilkan pulangan dan keuntungan kepada firma (Barney & Arian, 2001).

Perkembangan teori RBV berlaku selari dengan proses pembangunan isu-isu dalam literatur. Perkembangannya adalah hasil sumbangan daripada pelbagai bidang penyelidikan utama meliputi paradigma ekonomi organisasi, penyelidikan strategi dan pemikiran organisasi industri (Mahoney & Pandian, 1992). Selain itu, pelbagai kajian empirikal telah menggunakan pandangan berasaskan sumber meliputi

pengurusan strategik, sumber manusia, pemasaran, keusahawanan dan pengurusan teknologi dan inovasi (Barney & Arkan, 2001).

Di sebalik pelbagai sumbangan berasaskan sumber itu, Robinson (2008) mendapati kajian-kajian yang dijalankan telah memberi tumpuan terhadap bentuk-bentuk tersendiri sumber heterogen firma dan persoalan tentang kenapa sesetengah firma secara konsisten mencapai prestasi yang baik berbanding firma lain. Namun begitu, wujud pelbagai kritikan berkenaan teori RBV. Menurut Robinson (2008), antara kritikan tersebut adalah mengenai bagaimana para pengurus firma berupaya mengenal pasti sumber-sumber utama dalam industri dan kenapa sumber-sumber tersebut dipilih? Selain itu, beliau turut mendapati bahawa wujudnya persoalan tentang bagaimana firma menggunakan sumber-sumber tersebut dalam usaha memaksimumkan keuntungan. Persoalan berkenaan sumber-sumber firma tersebut sangat penting namun sehingga kini perkara itu masih belum menjadi tumpuan utama penyelidikan (Robinson, 2008).

Kejayaan firma dalam mengenal pasti, memiliki dan menggunakan sumber-sumber yang jarang dimiliki, bernilai dan sukar untuk ditiru berupaya menjadi aset strategik yang dapat memberi kelebihan kepada firma berbanding para pesaing. Sehubungan dengan itu, sumber-sumber firma merangkumi EO (Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Lumpkin *et al.*, 2009), MO (Baker & Sinkula, 2009; Narver & Slater, 1990) dan penyertaan ahli-ahli koperasi (Ropke, 2003, 2006) menjadi fokus kajian ini. Sumber-sumber tak nampak tersebut berupaya untuk digembleng demi mencapai prestasi yang mampan.

Perbincangan lanjut berkaitan pemikiran berasaskan sumber ini meliputi beberapa penyelidikan terawal yang telah dibuat. Menurut Penrose (1959), penyelidikan

tersebut meliputi “Kecekapan Tersendiri Firma”, “Ekonomi Ricardian” dan “Teori Pertumbuhan Firma”. Dalam “Kecekapan Tersendiri Firma”, Selznick (1957) mendapati kecekapan tersendiri firma meliputi nilai-nilai dan keupayaan kepimpinan yang dapat ditonjolkan oleh sesebuah firma. Beliau memberi tumpuan terhadap kepentingan pengurusan atasan dalam bertindak sebagai pembina institusi dan visi selain pembuat keputusan. Walau bagaimanapun, Robinson (2008) mengkritik kajian tersebut disebabkan perhatian yang tidak diberi kepada sumber-sumber lain di samping tidak menguji kesan terhadap prestasi kepimpinan. Selain itu, Barney dan Arian (2001) mendapati bahawa perhatian tunggal Selznick (1957) kepada pengurusan atasan dan kepimpinan mereka semata-mata adalah disebabkan beliau melihat perkara tersebut sebagai sumber utama kepada keunggulan bersaing firma. Sebaliknya, Hitt dan Ireland (1985) telah merujuk “Kecekapan Tersendiri Firma” kepada sifat-sifat yang dimiliki oleh sesebuah firma. Mereka mendapati bahawa sifat-sifat tersebut berupaya menjadikan firma bersaing dengan lebih cekap dan berjaya mengatasi firma-firma lain.

Bagi “Ekonomi Ricardian” pula, Barney dan Arian (2001) mendapati pengaruh awalnya adalah berlainan dengan pengaruh “Kecekapan Tersendiri Firma” terhadap teori RBV. Hal ini kerana “Kecekapan Tersendiri Firma” cenderung kepada mengenal pasti peranan para pengurus firma dan keupayaan kepimpinan mereka sebagai sumber-sumber yang berpotensi untuk mencapai keunggulan bersaing (Barney & Arian, 2001). Ricardo (1817) dalam Robinson (2008) yang membangunkan pandangan “Ekonomi Ricardian” berdebat dengan mengatakan bahawa ‘sewaan’ dapat dicapai melalui pemilikan sumber-sumber yang bernilai disebabkan sumber-sumber tersebut sukar didapati, susah bergerak dan mempunyai keseimbangan yang berterusan. Pandangan ini memberi tumpuan terhadap nilai

ekonomi atas tanah merangkumi hak milik tanah dan manfaat dari lokasi utama selain daripada paten dan hak cipta (Hart & Moore, 1990).

Makadok (2001) sebaliknya mendapati kemahiran mengenengahkan sumber-sumber yang unggul dalam firma merupakan perkara utama yang perlu diberi penekanan. Perkara tersebut penting kerana potensi sumber-sumber yang diketengahkan itu dalam menghasilkan keuntungan kepada firma. Pandangan ini melihat bahawa janaan “sewa ekonomi” berlaku sebelum firma memiliki sumber-sumber tersebut dan sewaan yang dijanakan adalah untuk tempoh jangka panjang. Maka dapatlah dikatakan bahawa teori RBV merupakan lanjutan daripada pandangan “Ekonomi Ricardian” tetapi melibatkan lebih banyak faktor yang tidak anjal dalam penawaran selain tanah (Barney, 2001b).

Manakala dalam “Teori Pertumbuhan Firma”, Penrose (1959) yang mengulas dalam bukunya telah mendapati firma sebagai satu tempat untuk bertukar sumber-sumber secara terus di lingkungan organisasi. Beliau telah mengiktiraf kepentingan tingkah laku individu dan pembelajaran dalam proses pertumbuhan firma. Namun kekangan yang wujud dalam pengurusan telah menjadi halangan utama kepada kadar pertumbuhan sesebuah firma. Penrose (1959) seterusnya mendapati keuntungan firma adalah berkait dengan konsep yang berorientasikan ketidakseimbangan meliputi keusahawanan, pembelajaran, fleksibiliti dan perubahan. Dengan itu, Foss (1997a) menyimpulkan bahawa teori pertumbuhan firma memberi penekanan kepada perkaitan antara penggunaan sumber-sumber dan penciptaan hasil pendapatan firma dan bukan terhad kepada pemilikan sumber semata-mata.

Sebagai kesimpulannya, dapatlah dikatakan bahawa pemikiran berasaskan sumber lahir daripada pelbagai cabang kajian yang mendokong prinsip tersendiri. Namun

begitu, literatur-literatur tersebut banyak memberi tumpuan kepada sumber-sumber tersendiri bagi firma heterogen selain persoalan tentang kenapa sesetengah firma secara konsistennya dapat mengatasi firma lain. Perbincangan selanjutnya memperkatakan perkembangan teori RBV firma.

a) Perkembangan Teori RBV

Menurut Foss (1997b), pembangunan dalam pemikiran berasaskan sumber terhasil daripada perbincangan yang dibuat berikutan ketidakpuasan dengan model utama strategi organisasi perindustrian seperti Porter (1980). Menurut model tersebut, keuntungan firma ditentukan hanya melalui petunjuk persekitaran luaran. Hasilnya, Lippman dan Rumelt (1982) telah membuat sumbangan penting kepada pemikiran berasaskan sumber dengan pengenalan kepada konsep “ketidakpastian imitasi” bagi menjelaskan kewujudan perbezaan antara firma dalam aspek kecekapan.

Konsep “ketidakpastian imitasi” terhasil daripada kekaburan dalam hubungan penyebab dan akibat antara tindakan-tindakan dan prestasi yang unggul (Lippman & Rumelt, 1982). Model yang dibina mereka menunjukkan bagaimana perbezaan heterogen melangkaui firma dapat menyediakan peluang-peluang untuk menjanakan faedah yang signifikan. Model tersebut turut mengutarakan bagaimana faktor kesukaran untuk bergerak bagi sumber-sumber boleh terhasil daripada penguatkuasaan undang-undang untuk menggunakan sesuatu sumber secara eksklusif (Lippman & Rumelt, 1982). Perkara tersebut merangkumi pendaftaran paten dan hakcipta atas sesuatu ciptaan (Hart & Moore, 1990). Hal tersebut jelas menunjukkan bahawa kuasa pasaran dan skala ekonomi mempunyai pengaruh dalam menjelaskan perbezaan prestasi antara firma.

Pembangunan seterusnya dalam literatur berkenaan pemikiran berasaskan sumber telah dibuat oleh beberapa sarjana termasuklah Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) dan Barney (1986a). Wernerfelt (1984) telah menyumbang melalui cadangan berkaitan hubungan antara sumber-sumber firma dan keunggulan bersaing. Fahy (2000) mendapati kajian Wernerfelt tersebut memberi sumbangan yang besar kepada bidang pengurusan strategik dengan mempelopori penggunaan terma “Pandangan Asas Sumber” (*Resource-Based View*). Teori RBV ini melihat firma dari sudut sumber-sumber bagi memeriksa dan mengurus hubungan antara sumber-sumber firma dan keuntungan yang diperoleh (Wernerfelt, 1984). Beliau menjelaskan bahawa firma boleh menggunakan alatan-alatan tertentu bagi mengutarakan pelbagai pilihan strategik yang terhasil dari RBV.

Rumelt (1984) dan Barney (1986a) pula telah melanjutkan hasil kerja Wernerfelt (1984). Fokus yang diberikan mereka adalah dalam menganalisa sumber-sumber dalaman firma dan kaitannya dengan keunggulan bersaing. Rumelt (1984) mendapati mekanisme pengasingan (*isolating*) turut mempunyai potensi seperti sumber-sumber unik, reputasi dan imej. Beliau turut mengenengahkan “sewaan” yang dapat mengehadkan persaingan melalui kemasukan dan imitasi. Idea-idea Rumelt (1984) telah membawa kepada rumusan definisi firma RBV yang diterima pakai hari ini dengan firma dikatakan sebagai sekelompok sumber-sumber produktif dan berbeza dalam aspek nilai bergantung dalam konteks bagaimana sumber-sumber tersebut dimanfaatkan.

Manakala Barney (1986a) pula memperkenalkan “pasaran-pasaran faktor strategik”. Dalam konteks tersebut, pasaran dilihat sebagai tempat untuk memperoleh dan menjual sumber-sumber firma. Firma berupaya memperoleh hasil melebihi kadar

biasa atau mempunyai pandangan unggul atas nilai strategi tertentu dan mendapatkan sumber-sumber pada kos yang rendah berbanding nilai semasanya dalam usaha untuk menjadikannya sebagai “sumber sewaan” (Barney, 1986a). Namun begitu, wujud kritikan terhadap sumber-sumber seperti reputasi firma, kepercayaan dan kesetiaan pelanggan hanya dapat dibina dalam firma bukannya dibeli di pasaran (Dierickx & Cool, 1989). Selain itu, Dierickx dan Cool (1989) turut mengutarakan kepentingan aset-aset strategik kepada firma. Menurut mereka, aset-aset strategik tersebut tidak dapat ditiru dan ditukar ganti.

Barney (1991) seterusnya membangunkan RBV dalam rangka kerja yang lebih lengkap berdasarkan ciri-ciri sumber yang dikemukakan oleh Dierickx dan Cool (1989). Beliau mengemukakan petunjuk-petunjuk yang diperlukan sumber-sumber firma bagi menjanakan keunggulan bersaing. Hal ini kerana Barney (1991) mendapati bahawa keunggulan bersaing dapat menghasilkan prestasi yang lebih tinggi kepada firma melalui keunggulan yang wujud pada sumber tersebut serta kecekapan firma dalam mengeksploitasi keunggulan tersebut. Dalam rangka kerja RBV tersebut, sumber-sumber seperti dinyatakan oleh Barney (1991) adalah mempunyai nilai (*value*), sukar dimiliki (*rare*), tak dapat ditiru (*imperfectly imitable*) dan tiada pengganti (*not have substitute*) atau disebut sebagai “VRIN”.

Dalam menghuraikan ciri-ciri “VRIN”, Barney (1991) menjelaskan bahawa sumber-sumber yang wujud dalam firma mestilah sesuatu yang bernilai. Sumber-sumber yang bernilai dapat mengeksploitasi peluang-peluang ataupun mengurangkan halangan-halangan daripada para pesaing. Selain itu, sesuatu sumber mestilah sukar dimiliki oleh para pesaing. Hal ini bererti sumber yang bernilai tersebut tidak dapat dimiliki oleh sebahagian besar pesaing firma. Selanjutnya, sesuatu sumber itu

mestilah tidak dapat ditiru secara sempurna. Dalam hal ini, sumber tersebut perlulah mempunyai daya tahan yang kuat daripada sebarang imitasi atau peniruan oleh para pesaing. Sumber-sumber yang tidak dapat ditiru berupaya dihasilkan melalui mekanisme pengasingan seperti pengkhususan firma, kerumitan sosial dan kekaburan penyebab (Barney, 1991). Bagi ciri yang terakhir, sesuatu sumber mestilah tidak mempunyai pengganti atau tidak dapat diganti dengan yang lain. Dalam erti kata lain, sumber-sumber tersebut mestilah bukan sesuatu yang biasa dan memberi kesukaran kepada para pesaing menirunya. Dengan ciri-ciri “VRIN” tersebut, Barney (1991) mendapati penggunaan sumber-sumber yang dimiliki firma dapat menghasilkan keunggulan bersaing secara jangka pendek ataupun berkekalan kepada firma tersebut. Aktiviti-aktiviti yang dijalankan dengan sumber-sumber tersebut berupaya menambah baik kecekapan atau keberkesanan firma dalam bersaing dengan firma lain.

Namun, Black dan Boal (1994) telah mengkritik rangka kerja “VRIN” dengan mengutarakan aspek kedinamikan sesuatu sumber firma. Mereka mendapati sesetengah sumber adalah bersifat dinamik dan sentiasa mengalami perubahan. Hal ini bertentangan dengan ciri tiada pengganti (*no substitute*) yang telah dikemukakan oleh Barney (1991). Berdasarkan kritikan tersebut maka Barney (1997) telah mengubah suai rangka kerja “VRIN” kepada “VRIO” yang mana huruf “O” tersebut merupakan proses-proses organisasi. Hal ini kerana untuk mengenal pasti potensi yang wujud, sesebuah firma perlulah berada dalam keadaan yang terurus agar segala sumber dan keupayaan dapat dieksploitasi dengan sepenuhnya (Barney, 1997). Dalam hal ini, Barney (2002) mendapati komponen-komponen firma seperti struktur pelaporan formal dan polisi pampasan pekerja dapat memberi kesan kepada proses organisasi dalam mengeksploitasikan sumber-sumber.

Terdapat beberapa andaian dalam Teori RBV. Menurut Barney (1991), sumber-sumber yang dimiliki oleh firma adalah pelbagai (*heterogeneity*). Dengan itu, secara sistematiknya firma dikatakan mempunyai perbezaan di lingkungan industri berdasarkan kawalan mereka terhadap sumber-sumber berbeza yang dimiliki tersebut. Selain itu, diandaikan juga bahawa sumber-sumber yang dimiliki firma sukar untuk bergerak. Hal ini kerana secara relatifnya sumber-sumber tersebut dikatakan berada dalam keadaan yang stabil dan berkekalan (Selznick, 1957).

Teori RBV turut mengiktiraf sumber-sumber sebagai modal kepada sesebuah firma. Sumber-sumber yang wujud dikelaskan kepada jenis-jenis modal yang berbeza mengandungi modal fizikal, modal insan dan modal organisasi (Barney, 1991). Robinson (2008) memperincikan perkara tersebut dengan mengatakan bahawa modal fizikal adalah seperti harta dan teknologi, modal insan pula adalah seperti pengalaman, pengetahuan dan kepakaran para pekerja manakala modal organisasi pula adalah seperti budaya organisasi dan hak cipta terhadap sesuatu harta.

Namun begitu, literatur sedia ada lebih terarah kepada pengelasan sumber-sumber firma meliputi sumber boleh nampak (*tangible*) dan sumber tak nampak (*intangible*) (Grant, 1991; Robinson, 2008). Sama seperti modal fizikal, sumber boleh nampak merupakan sumber yang dapat dilihat secara fizikal meliputi peralatan, harta dan teknologi (Robinson, 2008) dan modal serta lokasi (Ferreira, Azevedo & Ortiz, 2011). Sebaliknya, sumber tak nampak pula tidak dapat dilihat secara fizikal meliputi maklumat dan budaya organisasi (Robinson, 2008), reputasi produk dan firma (Robinson, 2008; Runyan *et al.*, 2006) dan ilmu pengetahuan, kemahiran dan EO (Runyan *et al.*, 2006) serta penyertaan ahli-ahli organisasi (Wiklund & Shepherd, 2003).

Kedua-dua sumber sama ada boleh nampak ataupun tak nampak seperti perbincangan di atas adalah penting kepada pengoperasian sesebuah firma. Namun pengkajian lepas seperti Amran (2006), Barney (1991) dan Hall (1992) lebih menumpukan kepada sumber tak nampak disebabkan kepentingan strategiknya berbanding sumber boleh nampak. Menurut Barney (1991), hal sedemikian berlaku kerana sumber tak nampak lebih terarah mempunyai ciri-ciri RBV dengan menjadi bernilai, jarang ditemui dan tiada imitasi sempurna. Tambahan pula, Arthur (1996) mendapati bahawa sumber tak nampak tidak terkesan dengan susut nilai yang berlaku atas sesuatu aset.

Semua perbincangan di atas telah membawa kepada satu rumusan yang jelas. Dapatlah dikatakan bahawa pembangunan kepada teori RBV melalui pemikiran berasaskan sumber telah membentuk suatu prinsip asas. Prinsip tersebut melihat keuntungan firma sebagai mempunyai hubung kait dengan sumber-sumber dan keupayaan yang dimiliki mereka. Selain itu, sumber-sumber dan keupayaan yang dimiliki sesebuah firma adalah berbeza dan mempunyai pelbagai jenis. Maka prestasi yang bakal dikecapi sesebuah firma terletak kepada bagaimana mereka berjaya mengeksploitasi sumber-sumber dan keupayaan yang dimiliki bagi mencipta keunggulan bersaing yang mampan. Bahagian seterusnya memperkatakan berkenaan hubungan teori RBV dengan pembolehubah prestasi, EO, MO dan penyertaan ahli-ahli.

- b) Hubungan antara Teori RBV dengan Pembolehubah Prestasi, Orientasi Keusahawanan (EO), Orientasi Pasaran (MO) dan Penyertaan Ahli-ahli

Berdasarkan teori RBV, pemeriksaan terhadap sumber-sumber firma dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan. Pendekatan-pendekatan tersebut merangkumi pendekatan sumber heterogen, pendekatan organisasi, pendekatan peringkat konsep

dan pendekatan kemampuan dinamik (Newbert, 2007). Bagi pendekatan sumber heterogen, Deephouse (2000) menyatakan bahwa sesuatu sumber, kemampuan atau teras persaingan yang dimiliki firma dan mengandung ciri-ciri bernilai, jarang ditemui serta sukar untuk ditiru adalah berkorelasi dengan prestasi firma tersebut. Pendekatan ini mirip dengan kajian Barney dan Arikan (2001) berkenaan dengan kesan sumber-sumber dan kemampuan terhadap prestasi firma. Hal ini disebabkan kedua-duanya telah mengenal pasti sumber-sumber sebagai perkara utama kepada keuntungan firma dan bagaimana wujud perbezaan dalam prestasi sesebuah firma.

Bagi pendekatan organisasi pula, Wiklund dan Sherpherd (2003) mengutarakan keperluan memeriksa keadaan di peringkat firma. Hal tersebut penting bagi membolehkan sesebuah firma dapat mengeksploitasi sumber-sumber dan kemampuan teras dengan berkesan. Beberapa pembolehubah meliputi EO dan MO (Boso *et al.*, 2012; Li *et al.*, 2008) serta penyertaan ahli-ahli firma (Ropke, 2006; Wiklund & Sherpherd, 2003) perlu diberi perhatian di peringkat firma. Seterusnya pendekatan peringkat konsep pula menekankan kepada nilai yang dijangkakan atas kriteria berasaskan sumber seperti bernilai, jarang ditemui dan tidak dapat ditiru. Kriteria-kriteria tersebut diuji bagi memeriksa kesannya kepada prestasi firma (Newbert, 2007). Pendekatan terakhir iaitu kemampuan dinamik menurut Newbert (2007) melihat tentang sejauh mana proses-proses di peringkat sumber (dengan sumber-sumber bercirikan nilai, jarang ditemui dan tidak dapat ditiru) dapat menambah baik prestasi firma.

Berdasarkan kepada perbincangan di atas, pendekatan sumber heterogen didapati sebagai bidang penyelidikan berasaskan sumber yang paling signifikan masa ini (Robinson, 2008). Disebabkan itu, kajian yang dijalankan ini memberi tumpuan

kepada sumber-sumber yang heterogen dan berbeza dalam sesebuah firma koperasi. Sumber-sumber tersebut meliputi EO (Lumpkin & Dess, 1996, 2001, Lumpkin *et al.*, 2009), MO (Baker & Sinkula, 2009; Narver & Slater, 1990) dan penyertaan ahli-ahli organisasi (Ropke, 2006; Wiklund & Shepherd, 2003). Selaras dengan pandangan Barney dan Arikan (2001), kajian ini memeriksa kombinasi sumber-sumber dan keupayaan firma koperasi dalam usaha mengenal pasti kekuatan setiap sumber tersebut dan hubungannya dengan prestasi firma koperasi. Fokus kajian turut diberi kepada setiap sumber yang berbeza secara individu yang mungkin bernilai kepada firma. Di samping itu, pendekatan organisasi turut digunakan kerana kajian ini memeriksa sumber-sumber tersebut di peringkat firma.

Selanjutnya, sumber-sumber dan keupayaan yang dimiliki sesebuah firma telah diperkatakan dalam Teori RBV sebagai dapat mempengaruhi pertumbuhan dan prestasi firma tersebut (Barney & Clark, 2007). Dalam konteks ini, Penrose (1959) mendapati firma sebagai satu set sumber yang produktif dan sebuah organisasi yang dapat diuruskan. Dengan itu, tumpuan utama teori ini adalah berlandaskan kepada sumber-sumber dan ciri-cirinya yang dapat menjanakan firma dengan pertumbuhan dan prestasi yang unggul. Secara asasnya, firma dikatakan mempunyai keupayaan untuk mengumpul sumber-sumber, aset-aset dan keupayaan mereka (Barney & Clark, 2007). Setiap kumpulan sumber-sumber strategik dan sumber-sumber pelengkap berpotensi bagi menjanakan hasil-hasil tertentu. Namun begitu, Tallman (2005) mendapati hasil yang diperoleh firma adalah berbeza berdasarkan sumber-sumber yang dimiliki sesebuah firma tersebut.

Secara prinsipnya, teori RBV mengutarakan perbezaan firma dalam memiliki sesuatu sumber strategik dan sumber-sumber tersebut pula sukar dipindahkan ke firma lain.

Maka dengan itu, persoalan McGunagle (2007) berkenaan prestasi yang berbeza bagi sesebuah firma dalam industri yang sama telah dapat dijelaskan. Tambahan pula, sumber-sumber firma dikatakan sebagai sumber-sumber strategik apabila sumber-sumber tersebut dapat menjanakan keunggulan bersaing yang mampan kepada firma (Albers, 2005). Keunggulan bersaing yang mampan pula wujud apabila usaha-usaha untuk duplikasi keunggulan tersebut oleh para pesaing dapat dihalang. Dengan itu, menurut Barney dan Clark (2007), tumpuan teori RBV dalam menggembleng semua aset, keupayaan, proses-proses, organisasi, ciri-ciri, maklumat dan pengetahuan memberikan keupayaan kepada firma untuk melaksanakan strategi-strategi secara cekap dan berkesan.

Teori RBV ini mempunyai pengaruh yang kuat kepada sesebuah firma dalam usaha firma tersebut meningkatkan prestasi mereka dengan lebih baik berbanding firma lain dalam pasaran yang sama. Secara umumnya, pengurusan sesebuah firma dikatakan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap bagaimana cara firma tersebut bertindak. Namun hal tersebut bukanlah penyebab tunggal bagaimana firma boleh mencapai hasil yang lebih baik berbanding firma lain (Barney & Clarke, 2007). Menurut Barney dan Clarke (2007), teori RBV mengatakan bahawa sumber-sumber dan keupayaan firma dapat mempengaruhi pertumbuhan dan prestasi firma tersebut. Mereka seterusnya mengatakan bahawa terdapat banyak sumber yang diperlukan oleh firma untuk mencapai prestasi yang lebih baik dalam perniagaan berbanding para pesaing.

Pengurusan sumber-sumber secara bersesuaian berupaya melengkapi teori RBV ini. Hal tersebut mempunyai hubungan dengan salah satu pembolehubah MO iaitu penyelarasan antara jabatan. Perkara ini berasaskan kepada keperluan firma dalam

mengurus, menyelaraskan dan mengeksploitasi segala sumber secara bijak kepada setiap jabatan atau fungsi dalam organisasi (Kong, 2006). Pengurusan yang kuat dan berkebolehan adalah diperlukan untuk memperoleh hasil yang mengagumkan. Firma seharusnya dapat meningkatkan tahap penyertaan ahli-ahli organisasi melalui sumbangan modal, penglibatan dalam proses membuat keputusan dan penggunaan produk dan perkhidmatan koperasi (Ropke, 2006) dalam usaha melonjakkan prestasi firma koperasi. Firma-firma koperasi di Malaysia seharusnya memberi penekanan kepada teori RBV agar dapat mengeksploitasi sumber-sumber sedia ada mereka melalui amalan EO dan MO serta dapat mengoptimumkan penyertaan ahli-ahli mereka.

Secara dasarnya, Teori RBV memperlihatkan firma keusahawanan sebagai pengumpulan sumber-sumber (Alvarez & Busenitz, 2001; Eisenhardt & Martin, 2000). Teori ini juga merupakan pusat kepada EO, MO dan penyertaan ahli-ahli disebabkan perkara tersebut memberi perhatian dalam memanfaatkan keunggulan bersaing melalui penggunaan sumber-sumber dan keupayaan firma. Sesebuah firma yang mengimpikan kejayaan perlulah menambah baik sumber-sumber dalaman yang dimiliki mereka dengan menyokong keupayaan berkaitan dengan konstruk-konstruk dalam EO, MO dan penyertaan ahli-ahli tersebut. Hal ini kerana perkara tersebut dapat menentukan kejayaan firma dalam pasaran. Perkara ini menjadi kekuatan dalam bersaing disebabkan sumber-sumber tersebut sukar untuk ditiru oleh para pesaing. Pandangan strategik ini menyepadukan peranan yang lebih besar dengan memberikan firma kedudukan di hadapan berbanding sebarang mekanisme pembuatan keputusan strategik lain (Urde, Baumgarth & Merrilees, 2011).

Teori RBV memberi tumpuan kepada keperluan untuk memadankan antara keupayaan dalaman sesebuah perniagaan dan operasi pasaran luarannya. Menurut Kerala (2010), perkara tersebut memerlukan firma memberi fokus bukan hanya kepada mendapatkan sumber-sumber dalam usaha untuk melaksanakan strategi. Sebaliknya, firma perlu menggunakan segala keupayaan dan sumber unik mereka untuk menjalankan strategi bagi memenuhi cabaran-cabaran pasaran (Kerala, 2010). Oleh itu, dalam konteks strategi firma, penggunaan sama ada strategi EO atau MO seharusnya membolehkan sesebuah firma dapat mengeksploitasi teras kompetensi mereka dengan baik kepada peluang-peluang di pasaran luar (Kerala, 2010).

Secara umumnya, pembolehubah-pembolehubah EO merangkumi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing memberi perhatian kepada persekitaran dalaman organisasi firma (Lumpkin & Dess, 1996). Hal tersebut menjadi teras kepada keupayaan dalaman sesebuah firma yang mungkin menggunakannya dalam membangunkan MO mereka (Boso *et al.*, 2012). Hubungan antara EO dan penyertaan ahli-ahli organisasi turut penting berikutan tingkah laku strategi tersebut memerlukan penglibatan ahli-ahli organisasi demi mencapai kejayaan dalam sesuatu usaha teroka perniagaan (Ropke, 2006; Wiklund & Shepherd, 2003).

Selain itu, peningkatan dalam prestasi perniagaan didapati mempunyai hubungan dengan EO (Lumpkin *et al.*, 2009; Salima *et al.*, 2011), MO (Baker & Sinkula, 2009; Boso *et al.*, 2012) dan penyertaan ahli-ahli firma koperasi (Amini & Ramezani, 2008; Karunakaran *et al.*, 2011). Hal ini berikutan pembangunan pembolehubah-pembolehubah tersebut secara langsungnya mempunyai kaitan dengan teori RBV yang menekankan kepada pengumpulan keupayaan dan sumber-sumber unik yang

menawarkan firma suatu asas untuk merencanakan strategi (Nasution, Mavondo, Matanda & Ndubisi, 2011; Ropke, 2006). Sehubungan dengan itu, sumber-sumber dan keupayaan dalaman sesebuah firma perniagaan berupaya menentukan perbezaan dalam prestasi mereka disebalik persekitaran semasa perniagaan yang dinamik dan penuh dengan persaingan,.

Teori RBV ini sangat berguna dalam meningkatkan keunggulan bersaing firma melalui EO, MO dan penyertaan ahli-ahli disebabkan aspek keupayaan dalaman mereka melambangkan kekuatan dalaman sesebuah firma perniagaan tersebut. Menurut Couppey dan Couppey-Roux (2010), penggunaan secara berterusan keupayaan firma seperti inovatif dan proaktif dapat menjadikan firma bertambah kuat seterusnya menyukarkan para pesaing untuk memahami atau meniru jejak langkah firma tersebut. Hal ini penting kerana tidak seperti sumber-sumber boleh nampak firma yang dengan mudahnya dapat ditiru atau dibeli oleh para pesaing, sumber-sumber tak nampak firma seperti inovatif atau proaktif menjadi sukar untuk ditiru dan dengan itu dapat membentuk keunggulan bersaing yang tinggi kepada firma (Couppey & Couppey-Roux, 2010). Perkara tersebut selari dengan ciri-ciri RBV (Barney, 2001a). Pencapaian keunggulan bersaing sesebuah firma dapat dilihat melalui beberapa cara seperti penglibatan firma dalam aktiviti yang dapat meningkatkan keberkesanan dan kecekapannya berbanding pesaing (Barney, 1991) ataupun hasil pulangan firma yang tinggi berbanding jangkaan oleh para pemegang saham firma (Barney, 1986a).

Selanjutnya, Barney (1986b) telah memeriksa keupayaan budaya organisasi sebagai satu sumber keunggulan bersaing firma. Beliau mendapati nilai unik budaya organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing kepada sesebuah firma melalui

peningkatan terhadap kecekapan dan keberkesanan firma. Maka dengan itu, MO sebagai suatu budaya organisasi (Spillan, 2005) menjadi sumber penting kepada firma sebagai salah satu keupayaan dalaman firma (Kerala, 2010). Sejumlah sumber yang dimiliki firma dapat membolehkannya bersaing dengan baik di pasaran luar berikutan keperluannya untuk melawan para pesaing. Dengan itu, adalah perlu kepada firma untuk menambahbaik sumber-sumber dan menyelaraskannya dengan para pesaing mereka (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Li *et al.*, 2008).

Sebagai kesimpulannya, teori RBV sangat penting kepada pembangunan EO, MO dan penyertaan ahli-ahli firma disebabkan penampilan ketiga-tiga pembolehubah tersebut sebagai keupayaan dalaman dan sumber-sumber firma. Pembangunan sumber-sumber strategik tersebut di persekitaran firma penting dalam menambah baik prestasi perniagaan mereka. Kepentingan teori RBV firma telah menyebabkannya diangkat sebagai salah satu rangka kerja teoritikal yang banyak digunakan dalam kajian di bidang pengurusan. Hal ini terbukti dengan kajian-kajian lepas berkaitan EO (seperti Amran, Abdul Rashid *et al.*, 2010; Ferreira *et al.*, 2011; Foss, 2011), MO (seperti Hadjimanolis, 2000; Lisboa, Skarmeas & Lages, 2011; Runyan *et al.*, 2006; Todorovic & Ma, 2008) dan penyertaan ahli-ahli firma (Ding, Akoorie & Pavlovich, 2009; Gall & Schroder, 2006) yang telah menggunakan Teori RBV ini. Bahagian seterusnya membincangkan teori kontingensi sebagai teori sokongan kepada kajian ini.

3.2.2 Teori Kontingensi

Teori Kontingensi merupakan teori sokongan dalam kajian ini. Teori ini berguna bagi memeriksa kesan pengaruh penyederhana persekitaran firma terhadap hubungan antara EO dan prestasi perniagaan. Teori Kontingensi menjadi satu paradigma

penting kepada teori tingkah laku dan sains organisasi. Dalam hal ini, Lumpkin dan Dess (1996) mendapati keperluan organisasi untuk memantau secara tetap keadaan persekitaran firma dan hal-hal luar jangka yang berkaitan dengan operasi perniagaan mereka. Dalam Teori Kontingensi, sesebuah organisasi perlu untuk bertindak laku, menerima dan menyesuaikan sebarang perubahan yang memberi pengaruh besar kepada prestasinya. Rentetan itu, Donaldson (2001) dan Lumpkin dan Dess (1996) mendapati keperluan organisasi untuk berusaha mencapai kesesuaian terhadap faktor-faktor organisasi dalam hal-hal luar jangka yang membawa kepada prestasi yang tinggi.

Berdasarkan rangka kerja konseptual EO yang dibangunkan oleh Lumpkin dan Dess (1996), terdapat kesan penyederhana daripada pelbagai faktor di persekitaran firma. Faktor-faktor kontingensi tersebut meliputi persekitaran dalaman (faktor organisasi) dan luaran sesebuah firma (Lumpkin & Dess, 1996). Sehubungan itu, faktor-faktor organisasi iaitu sumber-sumber firma merangkumi MO (Boso *et al.*, 2012; Donaldson, 2001) dan sumber unik koperasi iaitu penyertaan ahli-ahli (Ropke, 2006; Wiklund & Shepherd, 2003) dapat berperanan sebagai penyederhana yang mempunyai kontingensi dalam hubungan antara EO dan prestasi firma.

Dengan itu, sumber-sumber firma tersebut perlu mengatasi kontingensi dalam mencapai prestasi yang tinggi dalam persekitaran global yang dinamik. Sesebuah organisasi perlu mengangkat MO (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Baker & Sinkula, 2009) dan penyertaan ahli-ahli (Ernita, 2012; Karunakaran *et al.*, 2011) ke tahap yang sesuai dan menyelaraskannya dengan tingkat kontingensi mereka. Hal tersebut bermaksud bahawa perubahan dalam kontingensi membawa kepada perubahan dalam tahap MO dan penyertaan ahli-ahli firma. Dengan itu, kontingensi

menentukan tahap tersebut (Donaldson, 2001). Kenyataan Donaldson (2001) ini cuba mengutarakan idea bahawa tahap organisasi adalah ditentukan oleh kontingensi yang perlu dihadapi oleh sesebuah organisasi. Dalam hal ini, semua organisasi mempunyai nuansa tersendiri dan dapat dijelaskan oleh pihak pengurusan yang terlibat.

Tinjauan literatur telah membincangkan pelbagai kajian yang memeriksa kesan teori kontingensi terhadap pengurusan sumber-sumber firma (seperti Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Lumpkin *et al.*, 2009; Shuhymee, 2011). Firma koperasi di Malaysia perlu mengangkat faktor-faktor kontingensi melalui sumber-sumber yang anjal dalam organisasi terutamanya kemahiran dan pengalaman keusahawanan ahli-ahli (Penrose, 1959) dan proses pembelajaran mereka (Wang, 2008). Persekitaran perniagaan yang mengamalkan strategi EO dalam memacu pertumbuhan dan prestasi perniagaan perlu memberi tumpuan kepada kontingensi faktor-faktor organisasi tersebut yang berkemungkinan dapat mempengaruhi prestasi sesebuah perniagaan (Lumpkin & Dess, 1996). Penerimaan perubahan persekitaran dengan mengatasinya secara produktif melalui faktor-faktor organisasi (seperti MO dan penyertaan ahli-ahli) yang tinggi mempunyai pengaruh terhadap prestasi dan keupayaan firma untuk mengerahkan segala sumber mereka dalam menangani kontingensi ini (Lumpkin & Dess, 1996).

Seterusnya, Bacher (2005) mendapati organisasi yang mempunyai risiko dan aras ketidaktentuan yang tinggi terhadap prestasi adalah mempunyai struktur organisasi yang kurang formal. Sehubungan dengan itu, pekerjaan yang berisiko rendah menunjukkan bahawa pekerjaan tersebut sebagai rutin kerja yang telah dijelaskan dengan baik dan dikira sebagai suatu set formal struktur organisasi yang dapat disesuaikan untuk sesuatu pekerjaan (Donaldson, 2001). Namun Donaldson (2001)

mendapati pihak pengurusan dan hierarki dalam organisasi perlu menjadi lebih anjal untuk mengatasi kontingensi apabila terlibat dengan risiko yang tinggi, melalui amalan inovasi terhadap produk atau perkhidmatan dan mempunyai orientasi yang dinamik dalam mengendalikan sesebuah perniagaan.

Selain itu, Narver dan Slater (1990) mendapati MO dalam keadaan tertentu telah pun berlaku seperti menganalisa keadaan pasaran, mengutamakan pelanggan, amalan tingkah laku dan harga. Manakala EO pula mempunyai kesan langsung terhadap prestasi firma sebagaimana faktor organisasi yang perlu diterima, dikembangkan dan bertindak balas kepada kontingensi dalam perniagaan melalui amalan-amalan dan idea-idea baharu (Lumpkin & Dess, 1996). Perkara ini tidak dapat dicapai tanpa MO yang sesuai yang berupaya memberi keutamaan kepada para ahli koperasi sebagai pelanggan dan juga pemilik firma (Alfred, 1989). Seterusnya, Wiklund dan Shepherd (2003) mendapati pengaruh dan peranan penyertaan ahli-ahli firma turut penting dalam mengamalkan tingkah laku berorientasikan keusahawanan demi mencapai prestasi yang diharapkan.

Maka dapatlah dirumuskan bahawa teori kontingensi merupakan satu komponen yang penting dan membentuk teori asas kepada tingkah laku organisasi. Firma perlu mendepani pelbagai kontingensi dalam pengoperasiannya yang seterusnya dapat menjelaskan tahap prestasi sesebuah organisasi (Rauch *et al.*, 2009). Teori ini menyokong dengan penggunaan langsung dalam dunia perniagaan di sebalik perkembangan organisasi di persekitaran yang pantas berubah pada masa ini. Beberapa kajian yang memeriksa hubungan antara EO dan prestasi firma dengan penyederhana faktor-faktor organisasi (faktor-faktor dalaman) turut mengenengahkan peranan teori ini seperti kajian Lumpkin dan Dess (2001) dan

Shuhymee dan Abdullah (2010). Perbincangan selanjutnya dibuat terhadap beberapa teori lain yang berkaitan dengan kajian ini.

3.2.3 Teori-teori lain yang berkaitan

Di sebalik penggunaan Teori RBV dan Teori Kontingensi, penelitian terhadap beberapa teori lain turut dibuat. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mendapatkan pemahaman terhadap kajian yang dijalankan ini. Teori-teori tersebut merangkumi Teori “Stakeholder”, Teori “Upper Echelons” dan Teori Motivasi Penyertaan.

a) Teori “Stakeholder”

Freeman (1984) merupakan pelopor teori “Stakeholder” melalui bukunya “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Dalam teori “Stakeholder” (pemegang taruh) ini, fokus dibuat terhadap pengurusan sesebuah organisasi dan etika dalam perniagaan. Freeman (1984) mengutarakan kepentingan dan sumbangan para pemegang taruh meliputi pihak dalaman dan luaran sesebuah firma. Pemegang taruh dalaman merangkumi pemilik, pengurus dan para pekerja manakala luaran pula membabitkan pelanggan, pemegang saham, penghutang, kerajaan, masyarakat dan pembekal (Freeman, 1984). Oleh yang demikian, tema teori ini dikatakan sebagai memberi tumpuan kepada sumber firma dan juga keadaan persekitaran pasaran firma.

Teori “Stakeholder” dikatakan mencakupi beberapa aspek meliputi deskriptif, instrumental dan normatif (Donaldson & Preston, 1995). Donaldson dan Preston (1995) mengatakan bahawa kegunaan pendekatan deskriptif adalah untuk menjelaskan ciri-ciri dan tingkah laku firma. Manakala instrumental pula berguna dalam memeriksa kewujudan hubungan antara pengurusan “stakeholder” dengan

pencapaian matlamat korporat sesebuah firma (Donaldson & Preston, 1995). Sebaliknya mereka mendapati pendekatan normatif sebagai teras teori ini berikutan pemeriksaan yang dibuat terhadap fungsi sesebuah organisasi dan pengenalpastian garis panduan moral untuk perjalanan operasi dan pengurusan organisasi.

Namun penolakan teori ini adalah bersandarkan kepada tema dan fokus pelbagai “stakeholder” di sekeliling organisasi yang berbeza keinginan dan matlamat dalam sebarang tindakan mereka. Selain itu, teori ini juga berlatarkan kepada nilai moral dan etika dalam menjalankan perniagaan berbanding kajian ini yang menumpukan kepada tingkah laku strategik firma dalam memperoleh prestasi yang cemerlang.

b) Teori “Upper Echelons”

Hambrick dan Mason (1984) memperkenalkan teori “Upper Echelons” melalui perspektif yang mengatakan bahawa sebahagian hasil organisasi merangkumi pilihan strategik dan tahap prestasi dijangkakan daripada ciri-ciri latar belakang pengurusan atasan sesebuah organisasi. Ciri-ciri pengurusan atasan diperhatikan melalui umur, laluan fungsi, pengalaman kerja, latar pendidikan dan sosio-ekonomi, kedudukan kewangan dan ciri-ciri kumpulan (Hambrick & Mason, 1984). Secara asasnya, teori ini memberi penekanan terhadap ciri-ciri dan latar belakang pihak atasan organisasi dalam membuat keputusan terhadap pilihan strategi seterusnya membawa kejayaan dalam prestasi organisasi mereka.

Menurut Hambrick (2007), dasar utama teori ini dapat dilihat melalui pengalaman, nilai dan personaliti para eksekutif yang sangat mempengaruhi tafsiran mereka dalam menghadapi sesuatu situasi seterusnya memberi kesan kepada pilihan strategik yang dibuat. Kajian empirikal oleh Nishii, Gotte dan Raver (2007) telah mendapati

bahawa faktor kepelbagaian (merangkumi kaum, jantina dan keupayaan) latar belakang pengurusan atasan terbukti mengukuhkan perkara tersebut melalui peningkatan dalam keuntungan firma perniagaan. Selain itu, Hambrick (2007) mendapati fokus dan perhatian perlu diberi terhadap dua penyederhana penting berikutan kesannya kepada kekuatan ramalan teori ini. Beliau mengenengahkan penyederhana tersebut merangkumi budi bicara pengurusan dan permintaan pekerjaan eksekutif.

Namun begitu, teori “Upper Echelons” tidak diambil kira berikutan fokusnya yang berbeza dengan kajian ini. Teori tersebut memberi penekanan kepada ciri-ciri dan latar belakang yang dimiliki pengurusan atasan berbanding kajian ini yang lebih menumpukan kepada tingkah laku strategik firma terhadap prestasi organisasi. Selain itu, faktor kontingensi penyederhana teori tersebut pula tidak memberi tumpuan terhadap strategi orientasi pasaran dan penyertaan ahli-ahli organisasi.

c) Teori Motivasi Penyertaan

Teori motivasi penyertaan telah dibangunkan oleh Birchall dan Simmons (2004) melalui pemeriksaan terhadap dua pendekatan meliputi individualistik dan kolektif. Dalam pendekatan individualistik, asas penelitian mereka berdasarkan teori perubahan sosial (*social exchange theory*) (Blau, 1964; Homans, 1961). Dalam pendekatan ini, orang ramai diandaikan bermotivasi hasil dari ganjaran dan hukuman secara individu.

Secara umumnya, pendekatan tersebut menyediakan satu set tingkah laku tindakan orang ramai terhadap sesuatu perkara (Birchall & Simmons, 2004). Menurut Birchall dan Simmons (2004), motivasi penyertaan timbul melalui insentif-insentif individualistik secara positif dan negatif. Insentif-insentif positif meliputi faedah dan

tabiat perorangan manakala insentif-insentif negatif pula meliputi kos-kos, kos peluang dan kejelakan perorangan (Birchall & Simmons, 2004). Bagi pendekatan kolektif pula, diandaikan bahawa penyertaan orang ramai dapat dimotivasikan melalui tiga pembolehubah merangkumi matlamat-matlamat yang dikongsi, nilai-nilai yang dikongsi dan keinginan bermasyarakat (Birchall & Simmons, 2004).

Teori Motivasi Penyertaan diketepikan disebabkan tema dasarnya yang tidak mencakupi keseluruhan faktor strategi organisasi terhadap prestasi firma. Teori ini hanya bersandarkan kepada pra-penyertaan ahli-ahli dalam sesebuah organisasi untuk bertindak balas atau bertingkah laku atas sesuatu perkara. Seterusnya, perbincangan dibuat terhadap prestasi perniagaan sebagai pembolehubah bersandar kajian ini.

3.3 Prestasi Perniagaan (Pembolehubah Bersandar)

Peranan prestasi perniagaan sesebuah firma dalam menggalakkan perkembangan dan kemakmuran ekonomi negara tidak boleh disangkal. Menurut Bank Negara Malaysia (BNM, 2011), Malaysia sebagai sebuah negara dengan ekonomi yang membangun telah menyaksikan peningkatan dalam perkembangan dan pembangunan firma-firma perniagaan sejak beberapa dekad yang lepas. Malaysia dan negara serantau telah menempuhi prospek penjaan pekerjaan dan peluang-peluang keusahawanan yang bertambah dengan dipacu oleh penambahbaikan dalam keadaan pasaran, taraf hidup yang lebih baik dan perkembangan atas pengumpulan kekayaan dalam negara (BNM, 2011).

Dalam hal ini, prestasi telah menjadi satu pembolehubah utama kepada ramai pihak. Tema prestasi sering mendapat perhatian dalam pelbagai cabang pengurusan

termasuk pengurusan strategik (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Rentetan itu, pengukuran terhadap prestasi adalah penting disebabkan menjadi kayu pengukur kepada sesuatu strategi yang dilaksanakan sesebuah organisasi (Schendel & Hofer, 1979). Daripada perspektif pemasaran pula, Kotler (1984) mendapati pengukuran prestasi bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi melalui pemenuhan kehendak para pelanggan secara lebih cekap dan berkesan berbanding para pesaing mereka. Pengukuran prestasi sangat penting dalam menentukan tahap kecekapan dan keberkesanan sesuatu program dan tindakan yang telah dijalankan oleh firma. Perkara tersebut memberi petunjuk berkenaan kedudukan terkini pelaksanaan aktiviti dan program sesebuah firma. Penilaian terhadap prestasi yang telah dicapai sangat berguna dalam usaha firma menambah baik dasar-dasar dan program-program sedia ada mereka (Rozana & Abdul Hakim, 2005).

Firma-firma perniagaan termasuk firma koperasi perlulah sentiasa berusaha meningkatkan prestasi perniagaan mereka agar memperoleh kejayaan dalam pasaran. Hal tersebut rentetan kajian oleh Kaur (2006) yang membandingkan prestasi koperasi besar dan kecil di Malaysia telah mendapati wujudnya jurang yang sangat besar dalam aspek prestasi kewangan. Sehubungan dengan itu, firma koperasi terutamanya yang bersaiz kecil harus memberi penekanan dalam meningkatkan prestasi kewangan masing-masing. Penekanan perlu dibuat dari aspek ekonomi terlebih dahulu dengan berjaya dalam perniagaan agar firma koperasi dapat meneruskan kelangsungan hidup dan seterusnya dapat memenuhi tanggungjawab sosial kepada para ahli (Laidlaw, 1978).

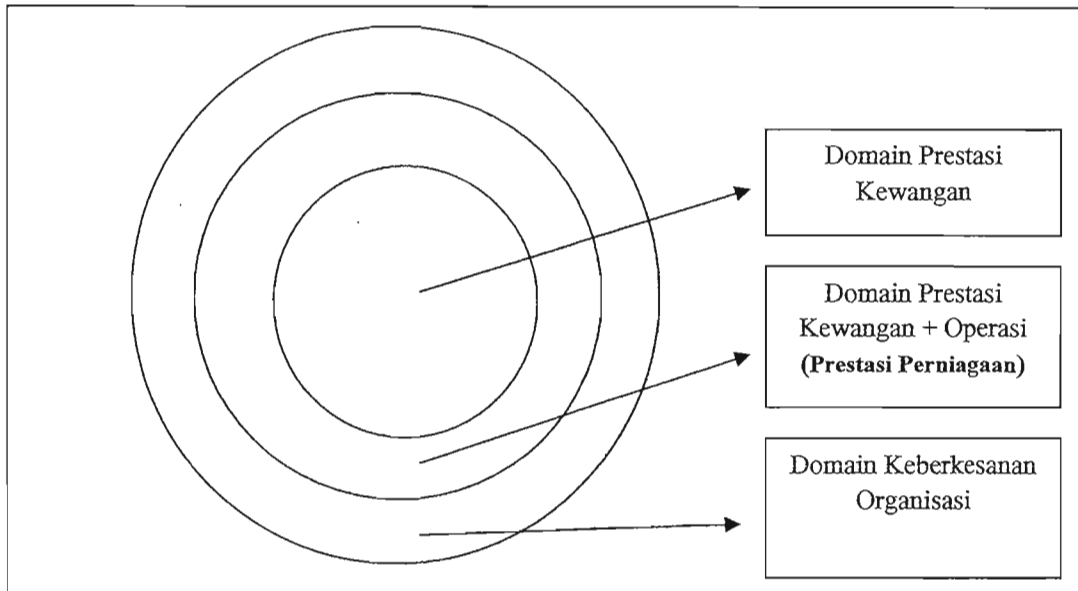
Secara umumnya, Soboh *et al.* (2009) mendapati prestasi koperasi dapat berada dalam keadaan yang baik apabila perkhidmatan yang diberikan kepada para ahlinya

adalah lebih baik berbanding daripada penawaran yang dibuat oleh firma perniagaan bukan koperasi. Maka dengan itu, pemberian perkhidmatan yang terbaik sepatutnya diberikan kepada ahli-ahli yang seterusnya dapat menghasilkan prestasi perniagaan yang baik kepada koperasi. Selain itu, pemberian perkhidmatan yang terbaik kepada ahli-ahli juga penting kerana perkara tersebut merupakan salah satu sumber permodalan kepada koperasi selain simpanan, pelaburan masa hadapan dan instrumen hutang (Soboh *et al.*, 2009).

3.3.1 Pendekatan Pengukuran Prestasi Perniagaan Firma

Secara umumnya, firma merupakan sebuah entiti atau badan sosial yang mengandungi arahan dan matlamat serta sistem aktiviti berstruktur dengan had batasan yang dikenal pasti (Burton, DeSanctis, & Obel, 2006). Menurut Burton *et al.* (2006), firma berfungsi melalui individu-individu yang membantunya dalam mencapai matlamat yang ditetapkan. Entiti sosial ini melaksanakan aktiviti-aktiviti ekonomi bagi menjanakan pendapatan untuk firma dan menyokong segala operasinya. Manakala prestasi perniagaan firma pula didefinisikan oleh Mackey, Mackey dan Barney (2007) dalam konteks nilai pasaran disebabkan tumpuan pengurusan firma kepada keuntungan dan penghargaan terhadap nilai '*stakeholders*'. Nilai pasaran pula didefinisikan sebagai harga ekuiti firma yang digandakan dengan bilangan saham yang dijelaskan (Mackey *et al.*, 2007).

Seterusnya, Venkatraman dan Ramanujam (1986) dalam kajian mereka yang membandingkan pendekatan pengukuran prestasi perniagaan mendapati bahawa prestasi perniagaan dari sudut pengurusan strategik merupakan satu subset kepada keseluruhan konsep keberkesanan organisasi. Domain prestasi perniagaan ini dijelaskan mereka melalui rajah 3.1 dibawah.



Rajah 3. 1
Batasan Domain Prestasi Perniagaan
 Sumber: Venkatraman & Ramanujam (1986, p.803)

Rajah 3.1 tersebut menunjukkan bahawa prestasi perniagaan merupakan gabungan daripada domain prestasi kewangan dan prestasi operasi di samping merupakan subset kepada domain keberkesanan organisasi. Prestasi kewangan adalah berdasarkan proses kewangan melalui aliran keluar dan masuk wang (Vuorinen, Jarvinen, & Lehtinen, 1998). Selain pengukuran domain prestasi kewangan, satu konsep yang lebih meluas terhadap prestasi perniagaan termasuklah penekanan kepada petunjuk prestasi operasi. Prestasi operasi merupakan aliran masuk faktor-faktor pengeluaran sehinggalah kepada aliran keluar perkhidmatan (atau produk) (Rozana & Abdul Hakim, 2005). Prestasi operasi bukanlah bersifat kewangan dan ditunjukkan melalui syer pasaran, pengenalan produk baharu, kualiti produk, keberkesanan pemasaran, nilai tambah kepada pengeluaran, dan lain-lain pengukuran kecekapan teknologi (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Di sebalik domain pengukuran prestasi oleh Venkatraman dan Ramanujam (1986), secara umumnya terdapat dua pendekatan yang boleh digunakan untuk mengukur

prestasi perniagaan. Pendekatan tersebut adalah melalui pengukuran prestasi kewangan dan prestasi bukan kewangan. Prestasi kewangan adalah berkaitan pengukuran yang meluas meliputi tahap, pertumbuhan dan perubahan dalam keuntungan seperti atas aset, pelaburan mahupun ekuiti pemilik di samping pengukuran seperti nilai pasaran, aset, ekuiti, aliran tunai, jualan dan nilai buku atau pasaran (Capon, Farley, & Hoenig, 1990). Menurut Capon *et al.* (1990) lagi, prestasi bukan kewangan pula termasuklah persekitaran, strategik dan faktor-faktor organisasi formal dan tidak formal. Namun begitu, mereka mendapati bahawa terdapat sesetengah pembolehubah yang dapat bertindak dalam kedua-dua keadaan dengan bercirikan kewangan dan penjelasan subjektif seperti penggunaan pertumbuhan jualan. Manakala kajian-kajian seperti Wiklund (1999) dan Wiklund dan Shepherd (2011) pula mengangkat kedua-dua pendekatan merangkumi pertumbuhan perniagaan (seperti pertumbuhan jualan dan pertumbuhan pekerjaan) dan prestasi kewangan (seperti untung kasar) dalam mengukur prestasi perniagaan sesebuah firma.

Bagi firma koperasi, pengoperasian perniagaannya harus berjalan seperti firma perniagaan lain di sebalik kewujudannya yang berbeza dengan segala faktor pengeluaran harus digembleng bagi menghasilkan produk dengan cekap dan berkesan (Helmberger & Hoss, 1962). Dalam hal ini, Clark (1952) mendapati perkara yang penting adalah berkenaan aspek kawalan kos sumber-sumber pengeluaran yang terlibat. Dengan itu, pengukuran prestasi firma koperasi perlu dibuat sama seperti pengukuran firma perniagaan lainnya (Hind, 1994; Laidlaw, 1978).

Secara empirikalnya, pengukuran prestasi perniagaan firma koperasi sering kali meletakkan nisbah kewangan sebagai kayu pengukur utama. Shubik (1996) dalam kajiannya mendapati bahawa nisbah kewangan yang mengguna pakai bentuk pengukuran kewangan dan lain-lain nisbah ekonomi adalah diperlukan dalam menguruskan status firma koperasi dan aktiviti-aktivitinya. Hal ini disebabkan nisbah kewangan memberi gambaran awal terhadap keadaan semasa firma dalam persekitaran yang berubah-ubah. Beberapa petunjuk nisbah kewangan meliputi dimensi keuntungan, kecairan, keberhutangan dan kecekapan (Sexton & Iskow, 1993; Shubik, 1996). Dengan itu, Sexton dan Iskow (1993) menyarankan agar firma koperasi memberi tumpuan kepada memaksimumkan keuntungan demi kelestarian firma masing-masing.

Sebaliknya, Salmi dan Martikainen (1994) mendapati nisbah kewangan gagal menyediakan gambaran yang sepadu dan menyeluruh terhadap pengukuran prestasi firma koperasi. Maka dengan itu firma koperasi menghadapi dilema untuk mengukur prestasi masing-masing sama ada secara ekonomi mahupun secara objektif sosial (Kaur, 2006). Menurut Kaur (2006), pengukuran prestasi firma koperasi perlu dibuat dalam aspek faedah para ahli (meliputi dividen, sosial dan rebat) selain prestasi ekonomi. Hal ini kerana faedah ahli-ahli meliputi aspek sosial, politik dan psikologi terhadap prestasi firma turut berkaitan bagi mencipta kesan yang mendalam kepada firma dan kebajikan para pekerja (Kaur, 2006). Menurut beliau, aspek tersebut mempunyai kaitan dalam mengambil kira keperluan para pelanggan, pembekal dan pemegang saham. Hal ini turut dijelaskan oleh Davis (2006) dalam satu kajian berkenaan pengurusan sumber manusia di firma koperasi. Kajian beliau mendapati bahawa elemen sosial para ahli koperasi juga perlu diberi perhatian selain tumpuan yang

besar terhadap pembangunan aspek kewangan bagi melaksanakan operasi perniagaan firma koperasi.

Seterusnya, Mayo (2011) pula mengenengahkan pengukuran prestasi koperasi terhadap elemen-elemen sosial meliputi pembaikan perkhidmatan, kebajikan dan aktiviti kepada para ahli dan faedah kepada masyarakat di samping menambah nilai kepada pemegang saham. Dengan status ahli-ahli koperasi sebagai pemilik dan pelanggan produk firma (Alfred, 1989), mereka boleh memutuskan untuk tidak terlalu mengejar keuntungan tetapi lebih memberi tumpuan kepada matlamat lain seperti peningkatan kualiti produk kepada para ahli, suasana kerja yang baik kepada para staf ataupun meningkatkan keberkesanan aktiviti pemasaran produk koperasi (Mayo, 2011).

Secara empirikalnya, beberapa dimensi dalam kajian-kajian terhadap firma koperasi telah digunakan sebagai kayu pengukur kepada prestasi perniagaan koperasi. Dimensi-dimensi tersebut meliputi perolehan pendapatan (Nurjihan, Fatimah, Alias & Noor Azman, 2009), pulangan jualan (Nurjihan & Amin Mahir, 2011), modal berbayar dan jumlah aset (Nurjihan *et al.*, 2009), keuntungan (Nurjihan *et al.*, 2009; Sushila Devi, Nurizah, Mohd Shahron Anuar, Rafedah & Farahaini, 2009), kecairan, keberkesanan dan nisbah keberhutangan (Sushila Devi *et al.*, 2009), margin keuntungan bersih, pulangan atas aset dan pulangan atas modal keahlian (Nurizah, Sushila Devi, Mohd Shahron Anuar, Rafedah, & Farahaini, 2011). Manakala pengukuran bukan kewangan pula meliputi dimensi kepuasan para ahli, tempoh keahlian dan pertumbuhan keahlian anggota koperasi (Sushila Devi *et al.*, 2009) serta penyertaan ahli-ahli dalam mesyuarat agung tahunan (Saroni *et al.*, 2001).

Manakala kajian-kajian lepas terhadap firma di sektor swasta seperti Li *et al.* (2008), Venkatraman (1989), Wiklund (1999), Wiklund dan Shepherd (2003, 2005, 2011) dan Yusuf (2002) pula telah menyimpulkan beberapa dimensi yang kerap kali digunakan untuk mengukur prestasi perniagaan. Dimensi-dimensi tersebut merangkumi pertumbuhan jualan, pertumbuhan pekerjaan, pertumbuhan jualan berbanding dengan pesaing, pertumbuhan nilai pasaran berbanding dengan pesaing, untung kasar, pulangan atas aset (ROA) dan pulangan atas pelaburan (ROI). Ringkasan dimensi-dimensi prestasi perniagaan yang digunakan oleh para pengkaji lepas ditunjukkan seperti jadual 3.1 yang disediakan di bawah ini.

Jadual 3. 1

Ringkasan Dimensi-dimensi Prestasi Perniagaan berdasarkan kepada Kajian-kajian Lepas

Dimensi-dimensi Prestasi Perniagaan	Pengkaji / Tahun
Perolehan Pendapatan	Lan & Wu (2010), Lumpkin, Wales & Ensley (2006), Nurjihan <i>et al.</i> (2009), Wiklund & Shepherd (2003)
Pertumbuhan Jualan	Campos & Valenzuela (2013), Slater & Narver (1994), Dess, Lumpkin & Covin (1997), Lumpkin & Dess (1996), Venkatraman (1989), Yusuf (2002)
Pertumbuhan Pekerjaan	Lumpkin, Wales & Ensley (2006), Wiklund & Shepherd (2003), Yusuf (2002)
Pertumbuhan Jualan berbanding dengan Pesaing	Matsuno & Mentzer (2000), Venkatraman (1989), Wiklund (1999), Wiklund & Shepherd (2005)
Pertumbuhan Nilai Pasaran berbanding dengan Pesaing	Knight (2000), Lumpkin & Dess (1996), Matsuno & Mentzer (2000), Venkatraman (1989)
Untung (Bersih dan Kasar)	Arief, Thoyib, Sudiro & Rohman (2013), Lumpkin (1996), Nurjihan <i>et al.</i> (2009), Rosli & Norshafizah (2013), Sushila Devi <i>et al.</i> (2009), Wiklund (1999), Wiklund & Shepherd (2005, 2011)
Pulangan atas pelaburan (ROI)	Arief <i>et al.</i> , (2013), Dess <i>et al.</i> (1997), Li <i>et al.</i> (2008), Matsuno & Mentzer (2000), Venkatraman (1989), Yusuf (2002)
Pulangan atas Aset (ROA)	Amran (2006), Bhuian (1997), Matsuno & Mentzer (2000), Narver & Slater (1990), Nurizah <i>et al.</i> (2011), Yusuf (2002)
Pulangan atas Jualan	Amran (2006), Covin, Green & Slevin (2006), Higgins (1989), Nurjihan & Amin Mahir (2011)
Pulangan atas Ekuiti (ROE)	Amran (2006), Bhuian (1997), Higgins (1989, Nurizah <i>et al.</i> (2011)

Selain dari yang tertera dalam jadual di atas, beberapa dimensi lain yang mengukur prestasi merangkumi prestasi keseluruhan (Baker & Sinkula, 1999; Dess *et al.*, 1997; Nurjihan *et al.*, 2009), syer pasaran (Baker & Sinkula, 1999; Li, *et al.*, 2008; Rosli & Norshafizah, 2013), kejayaan produk baharu (Boso *et al.*, 2012; Frishammar & Horte, 2007; Gatignon & Xuereb, 1997; Narver, Slater & MacLachlan, 2004; Wong & Tong, 2011) dan prestasi inovasi (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Gunawan, Jacob & Duysters, 2013; Ma'atoofi & Tajeddini, 2011).

Walaupun pelbagai penyelidikan telah cuba untuk memberi takrifan dalam mengukur prestasi firma, namun dapatlah dirumuskan bahawa terdapat pelbagai alat dalam mengukur prestasi sesebuah firma. Antara alat pengukurannya adalah melalui prestasi ekonomi, kewangan, operasi, keberkesanan organisasi, faedah para ahli atau pemegang saham dan faedah sosial pihak yang berkaitan. Walau bagaimanapun, kajian ini memilih untuk menumpukan kepada pengukuran prestasi kewangan sebenar melalui data perolehan pendapatan tahunan firma selari dengan pengukuran yang dibuat oleh Wiklund dan Shepherd (2003). Pengukuran perolehan pendapatan melibatkan pemeriksaan daripada data tahunan firma dan dibuat secara objektif disebabkan maklumatnya yang lebih tepat (Yusuf, 2002). Penggunaan pengukuran tersebut memudahkan pengurusan sesebuah firma untuk menyediakannya berbanding pelbagai pengukuran lain yang kompleks (Ittner & Larcker, 1998).

3.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Perniagaan

Prestasi perniagaan seperti yang telah dibincangkan sebelum ini banyak dipengaruhi oleh keupayaan firma untuk memuaskan hati para '*stakeholders*' terutama para pelanggan dengan memaksimumkan nilai dan kepuasan kepada mereka (Kotler, 1984; Kotler, Armstrong, Wong & Saunders, 2008). Walau bagaimanapun, Krist

(2009) mendapati aspek utama yang mempengaruhi prestasi perniagaan firma termasuklah aset sumber manusia dan kemampuan keusahawanan yang menjelaskan kapasiti pengambilan risiko dan penderahan sumber. Prestasi perniagaan sesebuah firma dipengaruhi oleh banyak faktor yang mendorong tingkah laku pekerja, inovasi, kreativiti dan sikap di tempat kerja. Cabaran yang wujud kepada pengurusan firma adalah untuk mengekalkan persekitaran kerja yang positif dan proaktif dalam organisasi dengan keadaan persekitaran ekonomi yang sentiasa berubah dan getir dalam perniagaan (Krist, 2009).

Prestasi sesebuah perniagaan mempunyai kaitan yang besar dengan persekitaran operasi perniagaan tersebut. Hal ini disebabkan ciri-ciri penting firma terletak di lingkungan persekitaran operasi sesebuah firma tersebut (Lumpkin & Dess, 1996). Menurut Krist (2009), persekitaran dalaman firma dibentuk daripada individu-individu yang bekerja bersama ke arah matlamat organisasi dan polisi pengurusan yang membawa kepada proses kerja dan fungsi-fungsi jabatan. Manakala bagi persekitaran luaran pula, Krist (2009) mendapati persekitaran tersebut yang meliputi para pelanggan, pembekal, dan kuasa ekonomi lain dapat membawa kepada permintaan dan penawaran dalam pasaran. Pencapaian matlamat spesifik sesebuah firma adalah untuk menghasilkan perolehan melalui operasi pasaran yang ditetapkan. Dengan itu, aktiviti-aktiviti firma perlu disasarkan ke arah pembelian dan penjualan barangan atau perkhidmatan kepada para pelanggan yang kemudiannya dapat menjana pendapatan kepada organisasi (Krist, 2009).

Pelbagai pemegang taruh (*stakeholders*) wujud dalam persekitaran operasi sesebuah perniagaan. Menurut Roberts (2004), kesemua pemegang taruh yang ada mempunyai peranan tersendiri dengan prestasi perniagaan sesebuah firma. Kategori pemegang

taruh yang berbeza termasuklah para pelanggan, kerajaan, pemegang saham, pekerja, pembekal, pemiutang dan pelabur (Roberts, 2004). Menurut beliau, pemegang taruh yang utama dalam organisasi mementingkan keuntungan syarikat dan keberkesanan organisasi yang memberi kesan langsung terhadap pendapatan dan syer pasaran.

Penggunaan segala sumber secara cekap dapat membawa kepada keuntungan dan peningkatan dalam perkembangan operasi perniagaan. Dalam hal ini, pihak pengurusan perlulah menitikberatkan strategi dan orientasi (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011) untuk mencapai perkembangan dan seterusnya menambah baik persekitaran kerja organisasi. Selanjutnya para pekerja pula mengharapkan persekitaran kerja yang baik yang dapat membantu mereka ke arah perkembangan dan pembangunan diri, meningkatkan kepuasan kerja dan amalan pengurusan yang berkesan (Monsen & Boss, 2009). Manakala bagi para pelanggan pula, Kotler *et al.*, (2008) menjelaskan bahawa golongan ini mengharapkan produk yang berkualiti tinggi, perkhidmatan pelanggan yang cekap dan mudah dalam mendapatkan barangan dan perkhidmatan. Apabila pengharapan pemegang taruh utama tersebut tidak dipenuhi maka hal tersebut dapat meningkatkan ketidakpuasan dan seterusnya mengancam kelancaran operasi organisasi (Roberts, 2004).

Namun secara konsepnya, Lumpkin dan Dess (1996) mendapati wujudnya dua persekitaran yang mempengaruhi prestasi sesebuah firma meliputi persekitaran dalaman dan luaran firma tersebut. Dalam persekitaran dalaman, mereka menemui beberapa faktor yang disebut sebagai faktor-faktor organisasi yang meliputi saiz dan struktur firma, strategi dan proses pembuatan strategi, sumber-sumber firma, budaya dan ciri-ciri pengurusan atasan. Manakala persekitaran luaran yang disebut sebagai

faktor-faktor persekitaran pula merangkumi dinamisme, 'munificence', 'complexity' dan ciri-ciri industri (Lumpkin & Dess, 1996).

Secara ringkasnya dapatlah disimpulkan bahawa terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi prestasi perniagaan sesebuah firma. Faktor-faktor tersebut seperti yang telah didedahkan melalui kajian-kajian lepas merangkumi persekitaran dalaman dan luaran yang ditunjukkan dalam jadual 3.2 berikut:

Jadual 3. 2
Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Perniagaan menurut Pengkaji-pengkaji Lepas

Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Perniagaan	Pengkaji / Tahun
Persekitaran Dalaman:	
• Strategi	Arief <i>et al.</i> , (2013)); Dess <i>et al.</i> (1997); Lumpkin & Dess (1996); Mahazril <i>et al.</i> (2012); Miller (1988); Muafi (2008); Naman & Slevin (1993); Venkatraman (1989)
• Sumber-sumber firma	Amran (2006); Fang, Yuli, & Hongzhi (2009); Ferreira & Azevedo (2007); Ferreira <i>et al.</i> (2011); Krist (2009); Wiklund & Shepherd (2003)
• Budaya organisasi	Altinay (2008), Lumpkin & Dess (1996); Richard, Barnett, Dwyer & Chadwick (2004)
• Struktur organisasi	Dalton, Todor, Spendolini, Fielding & Porter (1980); Jogaratnam & Tse (2006).
• Orientasi keusahawanan (EO)	Amran (2006); Amran <i>et al.</i> (2007); Baba & Elumalai (2011); Davis, Bell, Payne, & Kreiser (2010); Lumpkin & Dess (1996, 2001); Ma'atooft & Tajeddini (2011); Rosli & Norshafizah (2013); Shuhymee & Abdullah (2010); Shuhymee (2011); Wiklund (1999).
• Inovasi	Agarwal, Erramilli, & Dev (2003); Narver <i>et al.</i> (2004); Zaifuddin (2010).
• Orientasi pasaran (MO)	Kohli & Jaworski (1990); Ma'atooft & Tajeddini (2011); Mahmoud (2011); Narver & Slater (1990); Ramayah <i>et al.</i> (2011); Zaifuddin (2010).
• Penyertaan ahli-ahli firma	Baticados (2004); Birchall & Simmons (2001, 2004); Ernita (2012); Fleischer & Applebaum (1992); Hakelius (1996); Huntsinger & Fortmann (1990); Karunakaran <i>et al.</i> (2011); Mahazril <i>et al.</i> (2012).
• Kepimpinan	Shuhymee (2011), Shuhymee & Abdullah (2010, 2013)

Jadual 3.2 (Sambungan)

Persekitaran Luaran:		
•	Dinamisme, ' <i>munificence</i> ', dan ' <i>hostility</i> '	Amran (2006); Davis (2007); Lumpkin & Dess (1996); Shuhymee (2011); Shuhymee & Abdullah (2010).
•	Polisi dan sokongan kerajaan	Amran, Zainal Abidin <i>et al.</i> (2010); Fakhrul Anwar & Wan Norhayate (2011).
•	Pasaran dan industri	Lumpkin & Dess (2001); Zhou <i>et al.</i> (2007).
•	Hubungan/rangkaian	Coulthard (2006, 2007); Gunawan <i>et al.</i> (2013)

Berdasarkan kepada perbincangan dan isu-isu yang dikemukakan oleh pengkajian lepas, terdapat ruang yang masih perlu diberi perhatian atas faktor-faktor yang dinyatakan tadi. Sehubungan dengan itu, kajian ini memilih untuk memeriksa peranan pembolehubah orientasi strategik firma iaitu EO dan hubungannya dengan prestasi perniagaan. Selain itu, kajian ini turut mengambil kira peranan pembolehubah sumber-sumber firma meliputi MO dan penyertaan ahli-ahli sebagai faktor-faktor persekitaran organisasi. Perbincangan selanjutnya memperkatakan berkenaan EO sebagai pembolehubah tak bersandar kajian ini.

3.4 Orientasi Keusahawanan (EO) (Pembolehubah tak Bersandar)

Dalam kajian ini, orientasi keusahawanan (EO) bertindak sebagai pembolehubah tak bersandar. Perbincangan yang dibuat meliputi aspek pengenalan dan pendekatan pengukuran pembolehubah EO. Seterusnya, perbincangan turut meneliti EO sebagai orientasi strategik firma dan kaitan antara EO dan prestasi perniagaan. Akhir sekali, perbincangan mengulas dimensi-dimensi EO dan hubungannya dengan prestasi perniagaan.

3.4.1 Pengenalan

Orientasi keusahawanan (EO) lahir daripada pengkajian yang cuba menjelaskan proses-proses strategi firma di sebalik keusahawanan yang berasaskan kepada kandungan strategi (Dess, Lumpkin & McGee, 1999; Lumpkin & Dess, 1996). Fokus EO bermula dengan pengkajian terhadap postur keusahawanan meliputi konstruk pengambilan risiko, inovatif dan proaktif (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989, 1991). Selanjutnya Lumpkin dan Dess (1996) memperkenalkan dua konstruk tambahan yang turut penting dan menjadi tumpuan kajian ini merangkumi autonomi dan keagresifan bersaing dalam rangka kerja konseptual mereka terhadap prestasi firma.

Namun begitu, sejarah keusahawanan telah bermula di peringkat individu dengan seseorang usahawan berusaha membayar pada kos tertentu sesuatu sumber pengeluaran namun menjualnya pada harga yang tidak menentu (Cantillon, 1734). Dalam konteks individu, Falcone dan Osborne (2005) mendapati usahawan sebagai satu segmen yang bersedia untuk meneroka peluang-peluang sedia ada dan baharu. Penerokaan tersebut dibuat melalui pelaburan dalam sumber-sumber yang diperlukan, kemahiran dan masa dalam usaha untuk mengeluarkan dan memasarkan barangan dan perkhidmatan kepada masyarakat (Falcone & Osborne, 2005).

Terma keusahawanan berasal daripada “usahawan” yang diambil daripada perkataan Perancis iaitu “*entreprendre*” yang bermaksud “untuk mengambil”. Definisi keusahawanan secara tuntas terus menjadi perdebatan dengan pelbagai pengkaji melihat keusahawanan dari sudut yang berbeza. Namun begitu, Shane (2012) mendapati wujudnya dua sudut aliran yang dominan dengan keusahawanan dilihat sebagai pengenalan, penilaian dan pengeksploitan peluang-peluang (Shane &

Venkataraman, 2000) dan pembentukan firma atau organisasi (Reynolds, 2009; Spencer, Kirchoff & White, 2008).

Kuratko dan Hodgetts (2009) telah mentakrifkan usahawan sebagai individu-individu yang mengambil tindakan untuk menetap, mengurus dan menjangka risiko-risiko perniagaan. Individu-individu tersebut merupakan seseorang yang mengiktiraf peluang-peluang pasaran dan mengambil cabaran atas manfaat kombinasi sumber-sumber yang pelbagai dalam usaha mencapai matlamat yang dikehendaki dalam perniagaan (Bygrave & Zacharakis, 2011). Manakala keusahawanan pula merupakan satu proses inovatif dan pewujudan usaha teroka baharu yang melibatkan dimensi-dimensi utama merangkumi individu, organisasi, persekitaran dan proses (Kuratko & Hodgetts, 2004). Hisrich, Peters dan Shepherd (2005) pula mendefinisikan keusahawanan sebagai satu proses penciptaan sesuatu yang baharu dan mempunyai nilai melalui pengorbanan kepada tenaga dan masa, dengan andaian risiko kewangan, fizikal dan sosial yang hasilnya melibatkan pulangan dalam bentuk wang ringgit, kepuasan peribadi dan kebebasan.

Bidang keusahawanan telah berkembang pesat di sebalik ketidaksepakatan dalam menjelaskan maksud sebenar terma keusahawanan (Rauch *et al.*, 2009). Menurut Hisrich *et al.* (2005), kajian-kajian yang dijalankan berusaha untuk meneroka konsep keusahawanan dalam usaha memahami asal-usul keusahawanan, kepentingan proses pembuatan keputusan dan peranannya dalam pembangunan aktiviti-aktiviti perniagaan. Terdapat pelbagai definisi yang telah diketengahkan oleh para sarjana dan pengkaji dalam bidang keusahawanan. Beberapa definisi keusahawanan yang dikemukakan mereka telah diringkaskan seperti jadual di bawah ini.

Jadual 3. 3

Ringkasan Definisi-definisi Utama Keusahawanan menurut Pengkaji-pengkaji Lepas

Definisi Keusahawanan	Pengkaji dan Tahun
Syarikat yang melaksanakan kombinasi baharu bagi pembangunan produk dan perkhidmatan, sumber bahan mentah, kaedah pengeluaran, pasaran dan organisasi.	Schumpeter (1934)
Kesediaan merebut peluang-peluang yang wujud tanpa mengambil kira sumber semasa yang ada dalam kawalan.	Stevenson, Roberts, & Grousbeck (1989)
Pembentukan organisasi ekonomi yang berinovatif bertujuan untuk keuntungan atau perkembangan serta kesediaan untuk berhadapan dengan risiko dan ketidakpastian.	Dollinger (1995)
Pemeriksaan tentang bagaimana, oleh siapa dan dengan apa peluang-peluang yang memberi kesan kepada penciptaan barangan dan perkhidmatan masa hadapan telah diberi perhatian, dinilai dan dieksploitasikan.	Venkataraman (1997)
Berhubungan dengan penerokaan dan pengeksploitasian peluang-peluang yang berupaya memberi keuntungan.	Shane & Venkataraman (2000)
Proses sosial yang spesifik melalui bagaimana individu dan pasukan mencipta kekayaan dengan membawa bersama pakej sumber-sumber yang unik dalam usaha mengeksploitasi peluang-peluang di pasaran.	Ireland, Hitt, Camp & Sexton (2001)
Proses inovatif dan pewujudan usaha teroka baharu melalui individu-individu yang mengambil tindakan untuk menetap, mengurus, dan menjangka risiko-risiko perniagaan dengan melibatkan dimensi-dimensi utama merangkumi individu, organisasi, persekitaran dan proses.	Kuratko dan Hodgetts (2004, 2009)
Amalan memulakan atau membentuk organisasi baharu, terutamanya perniagaan baharu. Ia melibatkan proses inovasi dan penciptaan usaha niaga baharu dengan mengkomersilkan inovasi.	Frederick, Kuratko & Hodgetts (2007)
Pengiktirafan peluang-peluang di pasaran dan mengambil cabaran atas manfaat kombinasi sumber-sumber yang pelbagai dalam usaha mencapai matlamat yang dikehendaki dalam perniagaan.	Bygrave & Zacharakis (2011)

Pelbagai takrifan telah dibuat dalam menghuraikan maksud keusahawanan seperti yang tertera dalam Jadual 3.3 di atas. Namun, dapatlah disimpulkan bahawa keusahawanan mempunyai kaitan yang rapat dengan usaha-usaha pembentukan organisasi dan pembangunannya dalam mewujudkan kombinasi baharu bagi melaksana dan menjayakan aktiviti yang berkaitan dengan perniagaan. Usaha-usaha tersebut perlu digembleng firma bagi merebut segala peluang di pasaran melalui eksploitasi atas sumber-sumber unik yang dimiliki. Seterusnya definisi tersebut menyingkap dimensi-dimensi penting keusahawanan merangkumi usaha berinovatif

melalui pembaharuan produk dan proses-prosesnya, proaktif dalam merebut peluang-peluang dan seterusnya pengambilan risiko dalam perniagaan.

Secara umumnya, keusahawanan menyediakan individu dan firma dengan peluang untuk menjana keuntungan dan mengejar perkembangan dan pembangunan dalam perniagaan. Menurut Baron dan Shane (2005), usaha-usaha tersebut dibuat melalui penggembleran sumber-sumber, kemahiran dan kemampuan kepimpinan. Selain itu, keusahawanan turut menyumbang kepada pembangunan ekonomi dan sosial melalui penciptaan peluang-peluang pekerjaan (Baron & Shane, 2005). Ekonomi dan pasaran disokong melalui sejauh mana keupayaan tingkah laku keusahawanan yang wujud dalam masyarakat. Walau bagaimanapun, Minniti, Zacharakis, Spinelli, Rice dan Habbershorn (2007) mendapati aspek utama kepada kejayaan keusahawanan adalah keupayaan untuk menguruskan sumber-sumber firma bagi memperoleh hasil yang optimum.

Keusahawanan dilihat sebagai berhubungkait dengan penerokaan dan pengeksploitasian peluang-peluang yang dapat memberi pulangan dalam bentuk keuntungan kepada perniagaan (Shane & Venkataraman, 2000). Menurut Venkataraman (1997), hal tersebut disebabkan penerokaan, penilaian dan pengeksploitasian peluang-peluang mungkin berupaya mencipta produk atau perkhidmatan pada masa hadapan. Keputusan untuk mengeksploitasi sebarang peluang keusahawanan terletak pada fungsi bersama antara ciri-ciri peluang dan keadaan individu yang membuat keputusan tersebut (Shane & Venkataraman, 2000). Maka dengan itu, firma perniagaan perlu bertindak pantas merebut peluang-peluang yang terhidang melalui penawaran produk atau perkhidmatan dalam pasaran.

Kajian terhadap perkembangan dalam persekitaran perniagaan telah menekankan tentang kepentingan pengurusan strategik dan EO dalam mengoperasikan sesebuah perniagaan yang berjaya (Krueger, 2002). Menurut Hitt, Ireland, Sirmon dan Trahms (2011), keusahawanan menyumbang kepada usaha-usaha firma untuk mencipta nilai dan kekayaan. Perkara tersebut dibuat melalui pengenalpastian peluang-peluang yang dapat dieksploitasi dalam pasaran. Manakala pengurusan strategik pula menyumbang kepada usaha-usaha penciptaan nilai dan kekayaan dengan asasnya melalui pembentukan keunggulan bersaing yang menjadi teras kepada firma untuk bersaing dalam pasaran (Hitt, Ireland, Sirmon *et al.*, 2011). Melalui huraian tersebut maka dapatlah disimpulkan bahawa kedua-dua cabang disiplin ini telah digabungkan kepada konsep keusahawanan strategik.

Rentetan itu, keusahawanan strategik telah dikatakan sebagai satu proses yang dapat memudahkan usaha-usaha firma dalam mengenal pasti peluang-peluang yang berpotensi membawa kepada penciptaan nilai melalui komponen-komponen keusahawanan (Kyrgidou & Hughes, 2010). Selanjutnya Kyrgidou dan Hughes (2010) mendapati firma berupaya mengeksploitasikan perkara itu melalui tindakan strategik berasaskan sumber-sumber yang dimiliki mereka. Maka dengan itu dapatlah dirumuskan bahawa konsep ini menekankan terhadap penciptaan nilai dan kekayaan melalui pengenalpastian peluang-peluang untuk dieksploitasi dalam pasaran dan seterusnya mewujudkan keunggulan bersaing kepada firma tersebut.

Matlamat strategik memerlukan pemahaman mendalam terhadap persekitaran, daya penggerak dan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian para pelanggan. Menurut Kuratko dan Hodgetts (2009), firma perlu terlibat secara meluas dalam merancang dan membangun rangka kerja strategik ke arah mengukuhkan

keuntungan dan keunggulan bersaing dalam industri. Proses pengurusan strategik pada masa ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan kebolehcapaian sumber serta kecekapan teras sesebuah firma (Kuratko & Hodgetts, 2009).

Perancangan dan pengurusan strategik merujuk kepada satu set keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang terhasil dalam merumus dan melaksana perancangan yang telah dibentuk bagi mencapai matlamat firma (Pearce, Robinson, & Mital, 2008). Perancangan dan reka bentuk strategik dibangunkan dalam usaha membawa firma mencapai matlamat perniagaan. Menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson (2011), perkara tersebut melibatkan proses menganalisis kekuatan dan kelemahan, keupayaan teras dan kemampuan sedia ada dalam firma. Seterusnya firma melakukan penilaian terhadap persekitaran dan kesannya kepada keputusan-keputusan perniagaan serta membangunkan matlamat jangka pendek dan panjang yang dapat menyalurkan sumber-sumber firma ke arah hasil dan manfaat yang diinginkan secara optimum (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011). Keunggulan bersaing merupakan salah satu daripada matlamat utama perancangan strategik sesebuah firma.

Perubahan-perubahan penting dalam landskap industri telah berlaku sejak beberapa dekad yang lepas. Perubahan kepada peningkatan teknologi dan inovasi dalam proses-proses kerja dan pasaran secara global telah meningkatkan tekanan dalam persaingan. Hal tersebut memberi kesan terhadap amalan keusahawanan dan proses-proses pembuatan keputusan (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011). Shanley (2007) mendapati integrasi antara keusahawanan dan pengurusan strategik dapat membantu firma dalam mencipta nilai untuk para pelanggan dan memperolehi keunggulan bersaing dalam industri. Di sebalik firma yang menghadapi pelbagai cabaran dalam amalan keusahawanan dan pendekatan pengurusan, keberkesanan dalam membuat

sesuatu keputusan keusahawanan terletak pada kemampuan mereka untuk menganalisa keadaan persekitaran dan seterusnya menjelmakan idea-idea yang dapat membantu kelangsungan perniagaan masing-masing (Minniti *et al.*, 2007).

Minniti *et al.* (2007) dalam kajiannya terhadap keusahawanan dan tingkah laku usahawan mendapati para usahawan adalah merupakan agen kepada perubahan. Mereka ini mempunyai keupayaan untuk berinovasi dan meneroka peluang-peluang baharu melalui perancangan yang berkesan dan keupayaan dalam membuat sesuatu keputusan. Walau bagaimanapun, kepastian tentang keberkesanan merancang dan mengurus bukanlah suatu tugas yang mudah berikutan hasil daripada keputusan dan tindakan strategik yang tidak boleh diramal secara tepat oleh firma. Elemen risiko dan ketidakpastian yang melingkari sebarang keputusan merupakan aspek penting keusahawanan (Kreiser, Marino & Weaver, 2002b). Perkara tersebut merupakan ciri-ciri khusus dalam pengoperasian sesebuah perniagaan dengan pelbagai cabaran yang harus ditempuhi firma. Dalam hal ini, Dess dan Lumpkin (2005) mendapati kesukaran yang ditonjolkan melalui persekitaran perniagaan dan kedinamikan pasaran adalah di luar kawalan firma. Namun mereka mengatakan bahawa dengan bantuan perancangan strategik dan kemampuan pengurusan, sebarang risiko dan ketidakpastian dapat dikawal kepada had-had tertentu. Keupayaan untuk mengawal risiko persekitaran dan ketidakpastian operasi menyerlahkan kejayaan sesuatu keusahawanan (Harrison & John, 2010).

Pada masa ini, keusahawanan melibatkan pendekatan berinovatif terhadap proses-proses perniagaan dan percambahan kreativiti pekerja melalui penggunaan strategi sumber manusia bagi mengukuhkan prestasi dan produktiviti. Menurut Harrison dan John (2010), peranan pemikiran strategik dalam mengenal pasti peluang-peluang

perniagaan dan kekuatan pasaran sangat penting dalam menjelmakan kejayaan daripada suatu keputusan keusahawanan. Dalam hal ini, proses pemikiran strategik bermula dengan pengukuhan pernyataan visi dan misi yang seterusnya menyediakan ahli-ahli dalam organisasi hala tuju dan arahan yang jelas (Harrison & John, 2010).

Shanley (2007) selanjutnya mendapati terdapat kekurangan bukti terhadap pembangunan dan perkembangan keusahawanan dalam organisasi di sebalik tumpuan kepada penganalisaan kesan keputusan keusahawanan dan kemampuan terhadap prestasi firma. Menurut pemerhatian yang dilakukan oleh Krueger (2002) dalam bukunya; "*Entrepreneurship*", perspektif yang kritikal terhadap kemampuan pembangunan keusahawanan bagi pengurusan firma perniagaan banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor meliputi pengalaman, kepimpinan, latihan dan pemahaman meluas terhadap persekitaran operasi sesebuah perniagaan itu.

Sebaliknya, Lumpkin dan Dess (1996) pula menggariskan keusahawanan dengan menekankan kepada perbezaan antara terma kandungan dan proses strategi. Kedua-dua terma tersebut telah membezakan maksud sebenar keusahawanan dan EO. Keusahawanan adalah merujuk kepada kandungan strategi, dengan takrifan sebagai kemasukan baharu melalui pengambilan sesuatu tindakan kepada usaha teroka baharu (Dess *et al.*, 1999). Manakala EO pula adalah merujuk kepada proses strategi dengan takrifannya sebagai proses, amalan dan aktiviti pembuatan keputusan yang membawa kepada kemasukan baharu (Lumpkin & Dess, 1996). Perbezaan yang diutarakan berkenaan keusahawanan dan EO tersebut telah menjadi asas kepada fokus kajian yang dijalankan ini.

3.4.2 Pendekatan Pengukuran Pembolehubah Orientasi Keusahawanan (EO)

Isu pengukuran pembolehubah EO telah menjadi perdebatan para pengkaji sama ada perlu dibuat secara unidimensi ataupun multidimensi. Hal tersebut dijelaskan melalui dapatan kajian analisis meta oleh Rauch *et al.* (2009) yang mendapati wujudnya isu ketepatan dalam mengukur antara kedua-dua pendekatan tersebut. Penerokaan awal terhadap pendekatan pengukuran pembolehubah EO dimulai oleh Miller dan Friesen (1982) dan Miller (1983) serta dilanjutkan oleh Covin dan Slevin (1989; 1991). Mereka menggunakan pendekatan secara unidimensi dalam memeriksa tahap tingkah laku keusahawanan dan hubungan dengan dimensi-dimensi EO; inovatif, proaktif dan pengambilan risiko. Sejak itu, para pengkaji telah menggunakan pendekatan unidimensi dalam kajian-kajian mereka terhadap EO seperti Atuahene-Gima dan Ko (2001), Barringer dan Bluedorn (1999), Becherer dan Maurer (1997), Bhuian *et al.* (2005), Covin *et al.* (2006) dan Naman dan Slevin (1993).

Namun begitu, beberapa kajian lepas telah mendedahkan bahawa setiap dimensi EO mempunyai kesan aktif terhadap prestasi perniagaan (Lan & Wu, 2010). Cadangan pengukuran secara unidimensi oleh para sarjana terawal (seperti Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983; Miller & Friesen, 1982) tidak memberi perhatian kepada kesan unik setiap dimensi EO yang diuji: inovatif, proaktif dan pengambilan risiko serta kesan secara individu setiap dimensi kepada hubungannya dengan prestasi firma. Natijahnya, apabila diperiksa secara multidimensi, hasil kajian yang diperoleh adalah pelbagai dan bercampur-campur bagi setiap dimensi pembolehubah EO (Landstrom, Crijns, Laveren & Smallbone, 2008) seperti inovasi (tinggi) dan pengambilan risiko (rendah) terhadap prestasi (Rauch *et al.*, 2009).

Sehubungan dengan itu, para pengkaji seperti Chadwick *et al.* (2008) dan Lumpkin dan Dess (1996) telah menyarankan agar dimensi-dimensi pembolehubah EO diperiksa secara multidimensi. Menurut mereka, perkara tersebut disebabkan dimensi-dimensi EO berupaya untuk berbeza secara bebas antara satu sama lain berbanding secara bergandingan. Penyelidikan pada tahun-tahun terakhir kini menyaksikan para penyelidik menggunakan pendekatan multidimensi dengan mengutarakan fakta bahawa setiap dimensi dalam EO boleh berbeza-beza secara bebas. Setiap komponen dapat memberi kesan yang berbeza terhadap keseluruhan prestasi firma (Gediehn, 2009).

Beberapa kajian lepas telah mengguna pakai pengukuran secara multidimensi terhadap setiap dimensi EO dalam hubungannya dengan prestasi. Ringkasan kajian-kajian tersebut telah diringkaskan seperti dalam jadual 3.4 di bawah ini.

Jadual 3. 4

Kajian-kajian Lepas yang Mengukur Orientasi Keusahawanan secara Multidimensi

Dimensi-dimensi orientasi keusahawanan yang diukur secara multidimensi	Pengkaji & Tahun
Inovatif, proaktif	Merz & Sauber (1995), Zahra (1993).
Inovatif, proaktif dan pengambilan risiko	Kollmann & Stockmann (2014), Kreiser <i>et al.</i> (2002b), Miller, Kets de Vries & Toulouse (1982), Miller & Toulouse (1986), Shuhymee (2011), Shuhymee & Abdullah (2013), Tan (1996), Urban (2008).
Proaktif, pengambilan risiko, keagresifan bersaing	Chadwick <i>et al.</i> (2008), Venkatraman (1989).
Inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing	Amran (2006), Amran <i>et al.</i> (2010), Baba & Elumalai (2011), Loos & Coulthard (2006), Lumpkin & Dess (1996), Rauch <i>et al.</i> (2009), Vidic (2013).

Kreiser *et al.* (2002b), Stetz *et al.* (2000) dan Vidic (2013) melalui penggunaan kaedah analisis faktor turut menyokong penggunaan pengukuran secara multidimensi terhadap dimensi-dimensi EO. Pendekatan pengukuran secara multidimensi ini

konsisten dengan kajian Lumpkin dan Dess (1996) dan Schillo (2011) yang mengukur secara teoritikal dan Chadwick *et al.* (2008) yang mengukur secara empirikal pembolehubah EO. Pengkajian teoritikal dan empirikal tersebut telah menyimpulkan bahawa setiap satu dimensi boleh berbeza secara bebas dengan dimensi yang lain dan perlu diukur secara bebas atau unik bagi mewakili dimensi-dimensi EO. Namun Schillo (2011) membangkitkan persoalan berkenaan tahap sumbangan setiap dimensi EO terhadap prestasi perniagaan. Adakah setiap dimensi menyumbang pada skor yang sama ataupun berbeza-beza dalam membantu kejayaan firma?

Sehubungan dengan itu, kajian ini memilih untuk memeriksa dan mengukur setiap dimensi EO (meliputi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing) secara multidimensi terhadap prestasi perniagaan firma dan juga pembolehubah penyederhana yang terlibat. Perbincangan selanjutnya mengulas berkenaan EO sebagai orientasi strategik firma.

3.4.3 Orientasi Keusahawanan (EO) sebagai Orientasi Strategik Firma

Terma orientasi strategik berasal daripada perkataan “strategi” yang mana Porter (1996) mendefinisikan strategi sebagai bermaksud sekumpulan kaedah yang digunakan bagi membangun, mengeluarkan dan menjual produk atau perkhidmatan sebenar. Manakala orientasi strategik pula merujuk kepada sekumpulan nilai-nilai yang secara konsistennya menjadi garis panduan untuk tindakan dan gerak balas strategik sesebuah firma (Venkatraman, 1989). Maka dengan itu, strategi melibatkan pengambilan kedudukan dan penerimaan operasi firma berdasarkan keupayaan, sumber-sumber dalaman dan aktiviti-aktivitinya.

Secara umumnya, pembuatan strategi adalah suatu multidimensi yang memperlihatkan bahawa strategi dipadankan dalam pelbagai cara mengikut situasi dalam perniagaan. Menurut Johnson *et al.* (2012), pelaksanaan rancangan strategik dilakukan berdasarkan maklum balas kepada keperluan untuk mengeksploitasi peluang-peluang dan juga usaha mengelak ancaman-ancaman dalam persekitaran luaran sesebuah perniagaan. Pengambilan strategi-strategi perniagaan yang bersesuaian diharapkan dapat mengangkat kedudukan firma ke arah kejayaan selepas kajian terperinci terhadap operasi perniagaan dan keperluan pasaran. Dalam erti kata lain, kualiti sesuatu orientasi strategik dapat menentukan sama ada sesebuah perniagaan tersebut berupaya menghasilkan prestasi yang baik ataupun sebaliknya (Johnson *et al.*, 2012).

Kepentingan gabungan antara strategi dan orientasi adalah jelas dan dibuktikan dalam literatur (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003; Hitt, Ireland, Sirmon *et al.*, 2011). Dalam hal ini, Covin *et al.* (2006) mendapati bahawa tingkah laku dan aktiviti yang berorientasikan keusahawanan menjelaskan amalan sebenar strategi firma yang dapat membantu firma dalam meningkatkan prestasi perniagaan mereka. Strategi sesebuah firma menjelaskan kekuatan hubungan antara prestasi perniagaan dan orientasi yang diamalkan dalam organisasi. Pengurusan strategik melibatkan tumpuan penuh kepada komitmen, keputusan dan tindakan-tindakan yang perlu bagi firma memperoleh daya saing yang mampan (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011). Pilihan strategi dalam persekitaran perniagaan adalah perlu bagi mengatur taktik dan kaedah dalam bersaing. Hal tersebut berbeza berdasarkan kepada keperluan-keperluan di persekitaran operasi firma (Johnson *et al.*, 2012). Maka dengan itu, kajian terhadap orientasi strategik firma adalah penting bagi menambah

baik pemahaman dalam usaha firma untuk menukar tingkah laku dan budaya kerja mereka agar menjadi senjata ampuh untuk bersaing.

Selanjutnya, orientasi strategik yang dikaitkan dengan strategi bersaing dan konsep strategi adalah merupakan asas kepada keberkesanan operasi sesebuah firma perniagaan. Secara dasarnya, Atuahene-Gima dan Ko (2001) dan Baker dan Sinkula (2009) mendapati orientasi strategik berguna kepada firma dalam membuat keputusan strategik bagi menerima dan mengubah sesuatu aspek persekitaran mereka kepada penajaran yang lebih baik. Selain itu, orientasi strategik dapat dirujuk tentang bagaimana sesebuah firma perniagaan menetapkan kedudukan strategik perniagaan mereka di pasaran dalam usaha untuk memperoleh keunggulan bersaing (Hitt, Ireland, Sirmon *et al.*, 2011; Suliyanto, 2011). Dengan itu, dapat dikatakan bahawa orientasi strategik firma adalah berkaitan penetapan dan penggunaan strategi untuk menambah baik prestasi sesebuah firma.

Secara konsepnya, terdapat beberapa dimensi utama orientasi strategik yang dikemukakan oleh para sarjana. Antaranya adalah tipologi Miles dan Snow yang mengandungi strategi "*prospector*", "*analyzer*", "*defender*" dan "*reactor*" (Miles & Snow, 1978). Tipologi Miles dan Snow mengelaskan organisasi kepada empat jenis strategi yang berbeza; pembela (*defenders*), pencari gali (*prospectors*), penganalisa (*analyzers*) dan penindak balas (*reactors*). Tipologi ini terbentuk hasil daripada orientasi firma berasaskan kepada pembangunan dalam produk dan pasaran.

Miles dan Snow (1978) dalam tipologi tersebut menyatakan "*defenders*" memberi fokus kepada bentuk teknologi yang diguna pakai firma bertujuan untuk mencapai prestasi yang stabil melalui kecekapan kos dan produk. Di samping itu, amalan inovasi berlaku dalam firma dalam usaha melihat dan merebut peluang-peluang yang

wujud di persekitaran. Amalan-amalan inovasi ini menyerlahkan firma “*defenders*” sebagai bersifat keusahawanan. Seterusnya “*prospectors*” pula memberi fokus kepada pembangunan produk dan pembentukan teknologi baharu ke arah penciptaan dan pengekalan keunggulan bersaing. Amalan strategi ini dikatakan bersamaan dengan tingkah laku firma keusahawanan apabila tindakan sebagai pengamal inovasi dilakukan melalui pembangunan produk dan pasaran dengan tumpuan untuk perubahan dalam industri dan pasaran tersebut (Miles & Snow, 1978).

Bagi “*Analyzers*” pula, Miles dan Snow (1978) mengatakan bahawa firma jenis tersebut lebih memberi tumpuan kepada pengekalan pelanggan dan pasaran sedia ada di sebalik berusaha memperkenalkan produk dan idea baharu dalam perniagaan. Firma “*analyzers*” ini bersikap terbuka kepada pasaran tetapi bertindak sebagai ‘peniru’ atau imitasi kepada pemimpin industri dengan memasuki sesuatu pasaran baharu selepas pasaran tersebut telah kukuh. Akhir sekali ialah “*reactors*” dengan Miles dan Snow (1978) mengatakan bahawa firma jenis ini kurang mengamalkan inovatif dan proaktif. Sebarang keputusan yang dibuat firma adalah bersandarkan kepada tindak balas dalam persekitaran perniagaan dan persaingan dengan strategi persaingan yang kurang jelas (Miles & Snow, 1978). Prestasi firma “*defenders*”, “*prospectors*” dan “*analyzers*” dikatakan berkesan dan cekap dalam pendekatan strategiknya dengan cadangan bahawa organisasi dapat mencapai kejayaan dalam persekitaran tertentu mengikut bentuk tertentu yang diamalkan mereka (Doty, Glick & Huber, 1993).

Sebaliknya, Porter (1980) pula mengemukakan strategi pembezaan produk atau kos rendah bagi mencipta nilai di samping strategi pasaran berfokus atau meluas bagi menjelaskan skop liputan pasaran. Manakala Mintzberg (dalam Covin, 1991) pula

memperkenalkan strategi adaptif, keusahawanan dan orientasi berasaskan perancangan. Seterusnya Covin dan Slevin (1989) menggambarkan strategi firma secara '*continuum*' bermula dari firma konservatif hinggalah kepada firma keusahawanan.

Selain itu, Miller (1983) dan Covin dan Slevin (1988) pula mengemukakan orientasi strategik firma melalui konstruk tingkah laku inovatif, proaktif dan pengambilan risiko bagi sesebuah firma yang mengamal dan berorientasikan keusahawanan. Selanjutnya, EO diperkukuhkan lagi dengan penambahan dua konstruk penting merangkumi autonomi dan keagresifan bersaing yang selanjutnya membentuk lima konstruk EO (Lumpkin, 1996; Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Lumpkin *et al.*, 2009). Orientasi strategik firma melalui konsep EO tersebut telah menjadi fokus kepada kajian yang dijalankan ini.

Dalam bidang keusahawanan, EO merupakan satu orientasi strategik yang dicirikan melalui tingkah laku pembuatan strategi disebabkan para pengurus terlibat dalam meneroka dan mengeksplorasikan peluang-peluang keusahawanan (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin *et al.*, 2006). Orientasi ini merupakan satu konstruk proses yang memberi perhatian kepada "kaedah-kaedah, amalan-amalan dan gaya membuat keputusan yang digunakan para pengurus" (Lumpkin & Dess, 1996, p.136). Selanjutnya, perbincangan memperkatakan pembolehubah EO dan kaitannya dengan prestasi perniagaan secara terperinci.

3.4.4 Kaitan antara Orientasi Keusahawanan (EO) dan Prestasi Perniagaan

Kajian berkaitan EO bermula dengan penyelidikan awal yang memberi fokus terhadap keusahawanan korporat dengan pemusatan kepada organisasi korporat yang besar. Namun selepas itu, EO telah berkembang dengan mencakupi firma-firma

bersaiz kecil dan sederhana (Dana, 2011). Penyelidikan terhadap EO banyak memberi fokus di peringkat firma dalam usaha untuk menganalisa komponen-komponen strategik firma dan meramal prestasi firma (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983).

Fokus EO diberikan dalam mengkaji hubungan antara firma dan pasaran serta tahap penglibatan firma dalam kelestarian, pembaharuan dan penginovasian (Dana, 2011). Pengukuhan produk, pembangunan produk baharu dan perancangan strategik membantu kelangsungan hidup dan perkembangan firma pada masa hadapan. Tindakan dan inisiatif ini wujud dalam hampir kebanyakan perniagaan, namun tingkat sesebuah firma melaksanakannya adalah berbeza daripada satu organisasi kepada organisasi yang lain. Menurut Lumpkin dan Dess (1996), tingkat komitmen dan pemacuan kepada inovasi dalam meningkatkan tahap sesuatu produk atau perkhidmatan firma bergantung kepada terhadap EO dalam organisasi tersebut.

Selanjutnya, Dess dan Lumpkin (2005) merujuk EO kepada “amalan-amalan pembuatan strategi dengan perniagaan menggunakannya dalam mengenal pasti dan melancarkan usaha teroka korporat. Hal tersebut menyajikan satu perspektif ke arah keusahawanan yang memberi kesan dalam proses-proses semasa firma dan budaya korporat” (Dess & Lumpkin, 2005, p.147). EO memberi kesan terhadap kelestarian dan pertumbuhan firma baik di pasaran tempatan mahupun luar negara. EO turut mempunyai kesan langsung terhadap mekanisme pembuatan keputusan dalam organisasi disebabkan yang melibatkan peraturan, norma dan prinsip dalam pembuatan keputusan (Wiklund, Dimov, Katz & Shepherd, 2006).

EO merupakan suatu orientasi strategik firma yang berguna terhadap proses penjanaan usaha teroka baharu yang dinamik. Dimensi utama yang melingkari

orientasinya termasuklah keinginan untuk berinovasi dan mengambil risiko serta kecenderungan untuk menjadi proaktif (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983). Selain itu, dimensi yang didapati turut penting termasuklah keupayaan untuk bertindak secara autonomi dan agresif melawan pesaing (Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Lumpkin *et al.*, 2009). Dimensi-dimensi tersebut membentuk pembolehubah utama orientasi strategik ini sebagai pembolehubah tak bersandar yang dapat menentukan tingkat prestasi firma (Basu, Yeung & Casson, 2008). Oleh itu, intipati pembolehubah ini berupaya menentukan sejauh mana prestasi sesebuah firma di dalam pasaran.

Selain itu, EO turut dirujuk sebagai tingkah laku organisasi yang terlibat dalam mengejar usaha teroka baharu dan menyediakan suatu rangka kerja berdaya maju untuk menyelidiki aktiviti keusahawanan (Dess & Lumpkin, 2005). Aktiviti-aktiviti tersebut merangkumi perancangan, penganalisan, pembuatan keputusan dan pelbagai aspek dalam budaya firma, sistem nilai dan misi. Menurut Dowling dan Schmude (2007), EO merupakan satu proses pembuatan strategi peringkat firma dengan firma menggunakannya dalam menuju matlamat organisasi, memperoleh visi dan mencapai keunggulan bersaing. Pengaruh EO terhadap prestasi firma memerlukan analisa yang berhati-hati dalam usaha untuk memahami keadaan semula jadi dalam hubungan antara kedua-duanya.

Banyak kajian berkaitan EO telah dijalankan dalam menganalisa tingkat hubungannya dengan prestasi perniagaan firma. Namun begitu, Landstrom *et al.* (2008) dan Su *et al.* (2011) mendapati penemuan yang diperoleh daripada kajian-kajian lepas tidak dapat disimpulkan berikutan keputusannya yang tidak sekata termasuk hubungan yang signifikan (sama ada positif atau negatif) dan hubungan

yang tidak signifikan antara kedua-duanya. Jadual 3.5 di bawah merumuskan hasil penemuan daripada kajian-kajian lepas mengenai hubungan antara EO dan prestasi perniagaan firma.

Jadual 3. 5

Ringkasan Penemuan Kajian-kajian Lepas dalam Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dan Prestasi Perniagaan

Pengkaji	N	Pembolehubah Tak Bersandar	Pembolehubah Bersandar	Penemuan Kajian
Miller (1983)	50	Inovatif Proaktif Pengambilan risiko	Pertumbuhan jualan Pulangan ekuiti	Sig. (+) Sig. (+)
Covin & Covin (1990)	143	Keagresifan bersaing	Prestasi kewangan	Tidak sig.
Becherer & Maurer (1997)	215	Pengambilan risiko Keagresifan bersaing	Keuntungan	Sig. (-)
Wiklund (1999)	132	Proaktif	Keuntungan	Sig. (+)
Lumpkin & Dess (2001)	321	Proaktif Keagresifan bersaing Proaktif Keagresifan bersaing Inovatif Proaktif Pengambilan risiko	Pulangan jualan Keuntungan Tahap jualan	Sig. (+) Tidak sig. Sig. (+) Tidak sig. Tidak sig. Sig. (+) Sig. (-)
Amran (2006)	210	Inovatif Proaktif Pengambilan risiko Autonomi Inovatif Proaktif Pengambilan risiko Autonomi Inovatif Proaktif Pengambilan risiko Autonomi	Pulangan jualan Pulangan harta Pulangan modal	Sig. (-) Sig. (+) Tidak sig. Sig. (-) Sig. (+) Tidak sig. Tidak sig. Tidak sig. Tidak sig. Tidak sig. Sig. (-) Sig. (+)
Hughes & Morgan (2007)	211	Inovatif Proaktif Pengambilan risiko Keagresifan bersaing Autonomi	Prestasi produk	Sig. (+) Sig. (+) Sig. (-) Tidak sig. Tidak sig.
Naldi, Nordqvist, Sjoberg & Wiklund (2007)	265	Pengambilan risiko	Prestasi perniagaan	Sig. (-)

Jadual 3.5 (Sambungan)

Baba & Elumalai (2011)	101	Inovatif	Prestasi organisasi	Sig. (+)
		Proaktif		Sig. (+)
		Pengambilan risiko		Sig. (+)
		Keagresifan bersaing		Sig. (+)
		Autonomi		Tidak sig.
Kollmann & Stokmann (2014)	228	Inovatif	Prestasi Firma	Tidak sig.
		Proaktif		Tidak sig.
		Pengambilan risiko		Sig. (-)

Berdasarkan kepada Jadual 3.5 di atas, didapati penemuan empirikal kajian-kajian lepas berkaitan hubungan antara EO dan prestasi perniagaan firma adalah pelbagai mengikut setiap konstruk EO dan juga prestasi. Antaranya ialah Miller (1983) dengan keputusan signifikan positif, Covin dan Covin (1990) dengan tidak signifikan dan Becherer dan Maurer (1997) dan Naldi *et al.* (2007) dengan signifikan negatif. Manakala dapatan daripada kajian Lumpkin dan Dess (2001), Amran (2006), Hughes dan Morgan (2007), Baba dan Elumalai (2011) dan Kollmann dan Stockmann (2014) pula bercampur-campur berdasarkan setiap konstruk EO dan prestasi yang berbeza-beza.

Penemuan empirikal yang tak sekata daripada pengkajian lepas tersebut telah menyokong dapatan kajian yang dijalankan secara analisis meta oleh Rauch *et al.* (2009) dan Saeed *et al.* (2014). Beberapa penemuan yang signifikan namun dalam bentuk yang negatif turut ditemui melibatkan hubungan antara pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan (seperti Naldi *et al.*, 2007; Kollmann & Stockmann, 2014). Selain itu, kajian Amran (2006) pula mendapati dimensi keagresifan bersaing tidak dapat bertindak sebagai satu konstruk yang unik dan berasingan. Seperti mana yang diutarakan oleh Kollmann dan Stockmann (2014), penemuan lepas menunjukkan bahawa hubungan antara EO dengan prestasi perniagaan sebagai berasaskan pada konteks kajian.

Selanjutnya, Frishammar dan Horte (2007) dalam kajian mereka telah memeriksa hubungan antara MO dan EO serta pengaruhnya terhadap prestasi dan pembangunan produk baharu. Kajian mereka melibatkan 224 buah firma pengeluaran bersaiz sederhana, dengan regresi berganda digunakan untuk menguji persoalan kajian. Hubungan antara MO, inovatif dan prestasi dalam pembangunan produk baharu didapati positif (Frishammar & Horte, 2007). Sebaliknya mereka mendapati dimensi pengambilan risiko dan proaktif tidak menunjukkan hubungan yang sama. Di samping itu, tidak terdapat kesan penyederhana daripada hubungan ciri-ciri produk dan keadaan persekitaran pasaran. Berdasarkan kajian tersebut, Frishammar dan Horte (2007) mendapati bahawa untuk meningkatkan prestasi firma dalam pembangunan perniagaan, keupayaan yang tidak selari perlu disepadukan berikutan komponen-komponen EO yang berbeza telah memberi kesan yang tidak sekata kepada pembangunan produk baharu.

Sebaliknya, kajian oleh Zyl dan Mathur-Helm (2007) terhadap firma pelancongan Afrika Selatan pula mendapati perolehan prestasi yang baik disebabkan amalan pengurusan yang berorientasikan keusahawanan. Menurut mereka, persekitaran keusahawanan mencipta satu suasana yang kondusif untuk kejayaan perniagaan. Namun mereka mendapati komponen-komponen keusahawanan mempunyai kesan-kesan berbeza terhadap prestasi firma dan oleh sebab itu, kajian yang mendalam diperlukan untuk mengetahui bagaimana komponen-komponen tersebut dapat dilaksanakan terhadap perniagaan. Dess dan Lumpkin (2005) dan Zahra (2008) dalam kajian mereka turut mendapati tahap dimensi-dimensi EO memberikan prestasi firma yang berbeza dari satu industri kepada industri yang lain. Dalam hal ini, firma berteknologi tinggi didapati cenderung memperoleh faedah daripada

inovatif, proaktif dan strategi-strategi pengambilan risiko (Slater, Hult & Olson, 2007).

Dalam aspek saiz firma pula, beberapa pengkajian telah berminat pada kajian-kajian yang mengaitkan EO kepada kejayaan perniagaan kecil dan sederhana (PKS) seluruh dunia. Dengan mengambil kira bahawa wujud korelasi positif yang kuat antara EO dan prestasi perniagaan firma PKS di Malaysia (Amran *et al.*, 2010b; Shuhymee, 2011; Shuhymee & Abdullah, 2013) maka adalah perlu bagi negara-negara membangun seperti Malaysia menggabungkan EO dalam firma-firma perniagaan mereka. Namun begitu, Lee (2004) sebaliknya mendapati bahawa firma-firma bersaiz besar lebih cenderung berorientasikan keusahawanan berbanding dengan firma-firma kecil. Hal ini berikutan firma-firma kecil yang mempunyai keupayaan terhad terhadap kewangan dan sumber-sumber untuk melabur dalam modal insan (Fulford & Rizzo, 2009). Selain itu, wujud perbezaan signifikan berkaitan dengan gaya, bakat dan teknik pengurusan setiap PKS yang berupaya mempengaruhi kejayaan firma mereka (Moha Asri & Mohd Isa, 2000).

Bagi mengatasi masalah kekurangan sumber kewangan oleh firma-firma kecil, kerajaan Malaysia berusaha menyelesaikan cabaran tersebut dengan memberikan sokongan melalui geran kewangan dan fiskal (Amran *et al.*, 2007; Fakhrol Anwar & Wan Norhayate, 2011). Hal ini adalah kerana EO sangat berkait rapat dengan pertumbuhan ekonomi sesebuah negara. Maka dengan itu, kerajaan terdorong untuk menyokong EO melalui penyediaan iklim yang kondusif untuk perusahaan bersaiz kecil dan sederhana (PKS). Walaupun begitu, Norashidah, Nor Ghani, Ahmad Zainuddin dan Suhaila (2007) mendapati bahawa pasaran menyediakan ruang bagi

kedua-dua saiz firma baik firma kecil mahupun firma besar untuk meraih keuntungan berdasarkan kepada kos purata minimum dan kecekapan dalam pengeluaran.

Selanjutnya, Covin dan Slevin (1991) dan Richard *et al.* (2004) pula mendapati EO merupakan satu konstruk di peringkat firma disebabkan kaitan rapatnya dengan pengurusan strategik dalam proses pembuatan keputusan. Keusahawanan bukan hanya suatu aspek kepada perusahaan kecil, sebaliknya lebih banyak firma korporat menyepadukan keusahawanan dalam organisasi. Dalam hal ini, kajian oleh Zain dan Hassan (2007) mendapati bahawa keusahawanan korporat sangat mempengaruhi prestasi pertumbuhan firma termasuk juga dalam persekitaran perniagaan yang persaingan. Selain itu, keusahawanan korporat mengandungi faktor pelbagai tingkat dalam organisasi. Oleh demikian, para pengurus harus mengenal pasti pekerja-pekerja yang mempunyai daya usaha dan menyokong mereka demi prestasi organisasi (Zain & Hassan, 2007). Seperti yang telah disebutkan, firma yang berorientasikan keusahawanan adalah berkemampuan untuk berinovatif, bertindak secara autonomi, bertindak dengan proaktif dan mengambil risiko serta agresif dalam bersaing. Perkara ini terjadi terutamanya ketika firma berhadapan dengan peluang-peluang yang wujud dalam pasaran. Hal ini disebabkan dimensi-dimensi EO adalah berkorelasi dengan faktor-faktor persekitaran dan proses pembuatan strategi (Amran *et al.*, 2007; Lumpkin & Dess, 1996).

Dalam aspek keusahawanan korporat, Dess dan Lumpkin (2005) mendapati bahawa tujuannya adalah untuk mengejar dan mencipta usaha teroka baharu dan pembaharuan strategik. Tekanan dalam persekitaran perniagaan masa ini telah membawa kepada beberapa cara untuk perniagaan terus berusaha demi kelestarian dalam persekitaran perniagaan. Strategi-strategi ini merangkumi pengambilalihan

dan penggabungan (Cabon-Dhersin, 2008). Namun bagi keusahawanan korporat, pertumbuhan dibentuk terutamanya melalui penglibatan usaha dalaman (Dess & Lumpkin, 2005). Firma-firma yang terlibat dengan kejayaan dalam keusahawanan korporat turut menyerlahkan dimensi-dimensi EO melalui proses-proses berterusan firma dan budaya korporat.

Selain sumbangan terhadap kejayaan prestasi perniagaan sesebuah firma, Moen, Rahman dan Salleh (2004) mendapati aspek keusahawanan turut menyumbang kepada pembangunan ekonomi sesebuah negara. Hal ini menunjukkan bahawa firma-firma di Malaysia termasuk firma koperasi berperanan dalam membangunkan negara melalui kegiatan keusahawanan yang berterusan. Madsen (2007) selanjutnya mendapati bahawa perubahan dalam tahap EO adalah penting kepada prestasi firma dan hal tersebut ditunjukkan oleh prestasi dalam hubungan firma dengan pertumbuhan pekerjaan dan para pesaing. Sesebuah firma yang menumpukan perhatian kepada EO turut memperoleh faedah dalam jangka masa panjang (Madsen, 2007).

Secara umumnya, kelima-lima dimensi EO: inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing memudahkan penyelidikan dan analisis hubungan antara EO dan prestasi firma (Hisrich *et al.*, 2005). Menurut Lumpkin dan Dess (1996), perkara tersebut mempunyai pengaruh terhadap strategi, struktur organisasi, amalan sumber manusia dan sistem maklumat selanjutnya memberi kesan kepada prestasi organisasi. Firma yang berterusan melakukan inovatif dan menawarkan produk dan perkhidmatan baharu dikatakan dapat menarik minat pelanggan, seterusnya menjana jualan dan prestasi keuntungan firma. Organisasi yang berinovatif memudahkan operasi perniagaan dan seterusnya merebut peluang yang

menguntungkan secara berkesan. Perkara ini mempunyai kesan yang positif terhadap prestasi firma (Terziovski, 2010).

Sebagai rumusannya, dapatlah dikatakan bahawa EO merupakan faktor penting kepada keberkesanan prestasi perniagaan sesebuah firma. Oleh sebab itu, EO dapat digunakan sebagai pengukuran keunggulan bersaing sesebuah firma (Amran *et al.*, 2007). Maka adalah perlu bagi kajian ini meneroka secara bebas dimensi-dimensi EO dan bagaimana setiap dimensi tersebut dapat menyumbang kepada prestasi perniagaan sesebuah firma dalam sektor koperasi.

3.4.5 Pembolehubah Orientasi Keusahawanan (EO) dan Dimensi-dimensinya

Kajian berkaitan EO telah bermula dari penyelidikan terdahulu yang merangkumi kajian oleh Khandwalla (1977), Miller dan Friesen (1982) dan Miller (1983). Selanjutnya, Covin dan Slevin (1989) meneruskan pengkajian dengan menamakannya sebagai postur strategik. Manakala Hart (1991) pula menggunakan konsep EO sebagai proses membuat keputusan oleh sesebuah firma.

EO merupakan satu pembolehubah di peringkat firma (Covin & Slevin, 1991). Tumpuannya adalah kepada kemasukan perniagaan baharu dan bagaimana untuk menghasilkan kejayaan kepada perniagaan baharu tersebut (Richard *et al.*, 2004). Di sebalik tumpuan meluas yang diberikan oleh para pengkaji terhadap EO di peringkat firma (Becherer & Maurer, 1997; Lumpkin *et al.*, 2009; Zahra & Garvis, 2000), masih belum wujud kesepakatan dalam penggunaan terma kajian di bidang ini. Beberapa terma berbeza telah digunakan seperti postur strategik (Covin & Slevin, 1989), EO (Hart, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Naman & Slevin, 1993) dan keusahawanan korporat (Barringer & Bluedorn, 1999; Kaya, 2006; Kuratko, Ireland & Hornsby, 2001).

EO telah berkembang berasaskan konsep keusahawanan dengan literatur yang banyak membincangkan berkenaan kriteria dan ciri-ciri diri seseorang usahawan. Antara kriteria dan ciri-cirinya adalah seperti kreativiti dan inovasi sehinggalah kepada ciri-ciri penampilan dan gaya. Namun Lumpkin dan Dess (1996) mendapati bahawa pembangunan konstruk-konstruk EO adalah merupakan satu manifestasi daripada konsep keusahawanan sebagai bertingkah laku enterpris (organisasi). Konsep ini menurut Coulthard (2007) telah menjadi pembangunan penting dalam literatur keusahawanan kini.

Secara konsepnya, Lumpkin dan Dess (1996) mendapati EO sebagai melibatkan niat dan tindakan pemain utama yang berfungsi secara dinamik bagi menghasilkan proses yang disasarkan kepada pembentukan suatu usaha teroka baharu. EO ditakrifkan sebagai gabungan daripada proses-proses, amalan-amalan dan pembuatan keputusan-keputusan yang akhirnya membawa kepada kemasukan baharu (Lumpkin & Dess, 1996). Dengan itu, firma keusahawanan adalah firma yang terlibat dalam inovasi produk-pasaran, terlibat dalam usaha teroka yang berisiko, selalunya menjadi pihak yang pertama dalam memperkenalkan inovasi secara proaktif dan dalam suatu keadaan, mencapai keunggulan bersaing berbanding firma lain (Marino, Strandholm, Steensma & Weaver, 2002).

Pelbagai definisi telah diutarakan oleh para pengkaji berkaitan EO. Definisi-definisi tersebut diringkaskan seperti dalam jadual 3.6 di bawah.

Jadual 3. 6

Ringkasan Definisi-definisi Utama Orientasi Keusahawanan menurut Pengkaji-pengkaji Lepas

Definisi Orientasi Keusahawanan	Pengkaji dan Tahun
Penglibatan dalam inovasi produk dan pasaran, keberanian mengambil sesuatu risiko dan menjadi yang pertama bertindak proaktif dalam inovasi serta menyaingi pesaing sepenuhnya.	Miller (1983)
Kecenderungan mengambil risiko berkaitan perniagaan (dimensi pengambilan risiko), menyokong perubahan dan inovasi dalam usaha untuk memperoleh keunggulan bersaing bagi firma (dimensi inovatif) dan secara agresif menyaingi firma lain (dimensi proaktif).	Covin & Slevin (1989)
Kecenderungan firma untuk bertindak secara autonomi, berinovatif, mengambil risiko dan bertindak secara proaktif dalam bersaing dengan peluang-peluang pasaran. Hal ini meliputi niat dan tindakan pemain utama yang berfungsi secara dinamik bagi menghasilkan proses yang disasarkan kepada pembentukan suatu usaha teroka baharu.	Lumpkin & Dess (1996)
Keseluruhan jumlah inovasi-inovasi radikal firma, tindakan strategik yang proaktif, dan aktiviti-aktiviti pengambilan risiko yang menzahirkan sokongan firma atas projek-projek dengan pulangan yang tidak pasti.	Zahra & Neubaum (1998)
Gambaran tentang bagaimana sesebuah firma diurus dalam usaha untuk meneroka dan mengeksplorasi peluang-peluang.	Wiklund & Shepherd (2003)
Amalan-amalan pembuatan strategi yang digunakan oleh sesebuah perniagaan untuk mengenal pasti dan melancarkan usaha teroka korporat.	Dess & Lumpkin (2005)

Secara umumnya, intipati daripada definisi-definisi di atas telah menjurus kepada EO sebagai tingkah laku firma secara strategik melalui pembentukan satu usaha teroka baharu bagi merebut peluang-peluang di pasaran. Tingkah laku firma tersebut meliputi sokongan kepada usaha-usaha berinovatif, tindakan yang proaktif, mengambil risiko atas sesuatu projek, berautonomi di persekitaran organisasi dan secara agresif melawan para pesaing di pasaran.

Dimensi-dimensi pembuatan strategi telah diberi perhatian utama dalam usaha menjelaskan dimensi-dimensi yang berkaitan dengan EO. Hal ini disebabkan EO itu sendiri merupakan sebahagian daripada orientasi strategik firma. Dimensi-dimensi pembuatan strategi dikatakan sebagai meliputi keseluruhan aktiviti-aktiviti strategik

organisasi yang melibatkan proses perancangan, pembuatan keputusan dan pengurusan (Lumpkin & Dess, 1996). Terdapat pelbagai dimensi strategi yang dikemukakan oleh pengkajian lepas. Namun begitu, beberapa dimensi utama yang telah dikemukakan oleh para sarjana lepas dapat diringkaskan seperti jadual 3.7 berikut:

Jadual 3. 7

Senarai Dimensi-dimensi Orientasi Keusahawanan Berdasarkan Kajian-kajian Lepas

Dimensi-dimensi Orientasi Keusahawanan	Pengkaji dan Tahun
<i>Prospector, defenders, analyzers dan reactors</i>	Miles & Snow (1978)
Adaptasi	Miller & Friesen (1978)
Pendesak dan rasional	Fredrickson (1986)
Agresif, analisis, bertahan dan memandang ke hadapan	Venkatraman (1989)
Inovatif	Amran (2006), Covin & Slevin (1989), Lumpkin & Dess (1996, 2001), Lumpkin <i>et al.</i> (2009), Miller (1983), Miller & Friesen (1978), Shuhymee & Abdullah (2013)
Proaktif	Covin & Slevin (1989), Fredrickson (1986), Lumpkin & Dess (1996), Miller (1983), Sarkar, Echambadi & Harrison (2001), Shuhymee & Abdullah (2013), Venktaraman (1989)
Pengambilan risiko	Covin & Slevin (1989), Kuratko & Hodgetts (2004), Lumpkin & Dess (1996), Miller (1983), Shuhymee & Abdullah (2013), Venktaraman (1989)
Autonomi	Amran (2006), Baba & Elumalai (2011), Lumpkin & Dess (1996); Lumpkin <i>et al.</i> (2009)
Keagresifan bersaing	Amran (2006), Baba & Elumalai (2011), Lumpkin & Dess (1996, 2001)
Kebebasan	Kuratko & Hodgetts (2004)
Motivasi	Jambulingam <i>et al.</i> (2005)
Dinamika hubungan	Coulthard (2006, 2007)

Penerokaan kepada dimensi-dimensi EO tersebut berlaku disebabkan ketidaksepakatan dalam literatur dengan pelbagai takrifan dan definisi

keusahawanan. Miles dan Snow (1978) memperkenalkan dimensi-dimensi meliputi *prospectors*, *defenders*, *analyzers* dan *reactors* manakala Miller dan Friesen (1978) pula dengan dimensi adaptasi. Seterusnya Miller (1983) memperkenalkan tiga dimensi asas EO meliputi dimensi inovatif, proaktif dan pengambilan risiko. Fredrickson (1986) pula mengemukakan dua dimensi meliputi pendesak dan rasional manakala Venkatraman (1989) dengan dimensi-dimensi agresif, analisis, bertahan dan memandang ke hadapan. Selanjutnya, Lumpkin dan Dess (1996) mencadangkan penambahan dua dimensi merangkumi autonomi dan keagresifan bersaing untuk digandingkan dengan tiga konstruk EO sedia ada oleh Miller (1983). Beberapa dimensi lain merangkumi kebebasan (Kuratko & Hodgetts, 2004), motivasi (Jambulingam *et al.*, 2005) dan dinamika hubungan (Coulthard, 2006, 2007).

Namun secara umumnya, tiga dimensi utama yang diperkenalkan Miller (1983) dan dibangunkan oleh Covin dan Slevin (1989) merangkumi dimensi inovatif, proaktif dan pengambilan risiko telah diterima pakai secara meluas dalam literatur EO. Sebaliknya, Lumpkin dan Dess (1996, 2001) dan Lumpkin *et al.* (2009) dalam kajian mereka mendapati kepentingan memasukkan dua dimensi tambahan kepada prestasi firma meliputi dimensi autonomi dan keagresifan bersaing di sebalik perhatian yang kurang daripada para pengkaji. Menurut Lumpkin *et al.* (2009), konstruk autonomi penting kerana sesuatu pembuatan keputusan dan tindakan-tindakan firma yang dibuat secara berautonomi dapat menyediakan landasan utama bagi mencapai keunggulan strategik dan hasil-hasil keusahawanan. Manakala konstruk keagresifan bersaing turut penting disebabkan kecenderungan firma untuk bertindak secara agresif dan proaktif dalam bersaing di pasaran dan telah diakui sebagai suatu tingkah laku keusahawanan firma (Covin & Slevin, 1989). Dengan sebab tersebut, maka kajian ini memberi tumpuan bagi memeriksa EO dalam lingkungan lima dimensi

meliputi konstruk inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing.

Kelima-lima dimensi EO tersebut berhubung kait dalam meningkatkan prestasi perniagaan firma biarpun persekitaran perniagaan kini dicirikan oleh kitaran hidup produk dan model perniagaan yang dinamik. Menurut Lumpkin dan Dess (1996, 2001) dan Lumpkin *et al.* (2009), kelima-lima dimensi EO tersebut menyerap gaya dan proses strategik dalam membuat keputusan daripada ahli-ahli firma. Pengkaji-pengkaji tersebut mendapati kelima-lima dimensi EO bergerak bersama-sama bagi meningkatkan prestasi perniagaan firma keusahawanan walaupun kadangkala firma masih boleh bergerak dengan jayanya melalui beberapa dimensi tertentu sahaja.

3.4.6 Dimensi-dimensi Pembolehubah Orientasi Keusahawanan (EO) dan Hubungannya dengan Prestasi Perniagaan

a) Inovatif

Inovatif menjadi konstruk utama EO dengan kebanyakan penyelidik melihatnya sebagai satu komponen yang perlu ada dalam tingkah laku keusahawanan (Drucker, 1985). Inovatif dijelaskan sebagai kecenderungan untuk menyokong pembaharuan, idea-idea baharu, proses-proses kreatif dan eksperimen. Oleh kerana itu, inovatif dikatakan tidak menggalakkan amalan dan teknologi perniagaan sedia ada yang sudah kukuh (Atuahene-Gima & Ko, 2001). Bagi Lumpkin dan Dess (1996) pula, inovatif merupakan suatu kecenderungan firma untuk terlibat dan menyokong idea-idea baharu, pembaharuan, eksperimen, dan proses-proses kreatif yang mungkin menghasilkan produk-produk, perkhidmatan-perkhidmatan atau proses-proses baharu.

Inovatif menuntut firma untuk menyimpang daripada amalan-amalan, model perniagaan dan teknologi sedia ada melangkaui keadaan yang telah tersedia (Salomo, Talke & Strecker, 2008). Amalan inovatif termasuklah usaha dalam penyelidikan atau kejuruteraan bertujuan untuk mencipta teknologi baharu, untuk produk atau proses baharu (Lukas & Ferrel, 2000; Renko, Carsrud & Brannback, 2009). Firma koperasi Malaysia turut mempunyai peluang untuk tumbuh dan mencapai pasaran global melalui amalan inovatif dalam firma mereka. Dengan itu, dapatlah disimpulkan bahawa secara asasnya inovatif bermaksud suatu proses bagi melihat sesuatu yang baharu dan bukan secara kebiasaan serta melibatkan idea-idea kreatif yang asli. Proses-proses tersebut dapat membantu menyediakan keperluan dan penyelesaian kepada cabaran-cabaran mendatang. Penyelesaian tersebut diharap dapat dihasilkan melalui proses-proses dan teknologi-teknologi yang dinamik dan produk-produk serta perkhidmatan-perkhidmatan yang baharu.

Namun begitu, Liao, Chang, Wu dan Katrichis (2011) mempunyai pandangan lain dengan mengatakan bahawa dimensi inovatif berbeza dengan EO. Pengkaji tersebut menjelaskan bahawa dimensi inovatif adalah berorientasikan budaya manakala EO pula adalah berorientasikan proses. Namun mereka mendapati bahawa kedua-duanya membantu organisasi menuju ke arah penginovasian dalam firma. Pandangan Liao *et al.* (2011) terhadap dimensi inovatif tersebut berlawanan dengan para sarjana seperti Covin dan Slevin (1989) dan Lumpkin dan Dess (1996) yang mendapati inovatif sebagai suatu proses dalam sesebuah firma. Kajian ini mengguna pakai inovatif sebagai satu konstruk yang bersifat proses dan merupakan dimensi dalam EO yang berguna dalam proses membuat sesuatu keputusan strategik firma (Hart, 1991).

Sebagai satu proses, Lumpkin dan Dess (1996) mendapati perlaksanaan sesuatu usaha yang berinovatif dapat dilaksanakan dalam pelbagai perkara. Antaranya adalah seperti proses pemasaran baharu terhadap produk sedia ada sehinggalah kepada proses pembangunan produk baharu sepenuhnya (Lumpkin & Dess, 1996). Walau bagaimanapun, Kimberley (1981) mendapati fokus awal penginovasian memberi penekanan kepada pembangunan teknologi atau amalan baharu dalam organisasi yang belum diperoleh dalam pasaran. Namun begitu, inovasi dalam organisasi dapat dilakukan melalui usaha ke hadapan dalam memperkenalkan produk, perkhidmatan, proses-proses, teknologi, sistem, perancangan atau struktur baharu (Miller & Friesen, 1983).

Kajian awal keusahawanan melihat inovasi dalam dua bentuk merangkumi inovasi produk-pasaran dan inovasi teknologi (proses). Dalam inovasi produk-pasaran, Miller dan Friesen (1978) mendapati bentuk ini merupakan amalan inovatif yang memberi perhatian kepada fungsi pemasaran atau pengiklanan, reka bentuk produk dan/atau penyelidikan pasaran. Manakala inovasi teknologi pula ditunjukkan melalui amalan inovatif yang menekankan kepada pembangunan produk/pasaran dengan perhatian penting kepada industri dan kepakaran teknologi (Maidique & Patch, 1982).

Selain itu, Grinstein (2008) mendapati beberapa bentuk lain inovasi merangkumi perlaksanaan kajian pasaran untuk strategi inovatif produk-pasaran dan bahan akhir yang disasarkan boleh menjadi reka bentuk produk atau strategi promosi dan pengiklanan baharu. Selain itu, inovatif juga boleh dilakukan dalam urusan pentadbiran dengan mengenal pasti dan mengamalkan model kepemimpinan baharu (Chen, Tjosvold, & Liu, 2006; Sany Sanuri & Rushami Zien, 2010). Perkara tersebut

dapat menyumbang kepada teknik kawalan, sistem pengurusan dan struktur organisasi baharu (Selvarajan *et al.*, 2007). Segala proses inovasi tersebut dapat dilakukan melalui empat kaedah meliputi '*invention*', '*extension*', duplikasi dan sintesis (Kuratko, 2009). Natiyahnya, proses-proses penginovasian yang dilakukan tersebut berupaya mencipta para pelanggan dan juga pasaran baharu bagi firma (Kuratko, 2009).

Inovasi seringkali dianggap sebagai satu ciri yang dapat membezakan sesebuah firma keusahawanan dengan para pesaing mereka. Perkara ini selaras dengan kajian Li, Huang *et al.* (2008) yang mendapati keperluan kepada firma untuk menawarkan sesuatu produk atau perkhidmatan secara eksklusif yang dapat memenuhi kepuasan pengguna secara unik agar pengguna kembali semula kepada firma. Dengan itu, usaha-usaha yang berinovatif tersebut dapat menjadikan sesebuah firma berjaya dalam sebarang pasaran (Li, Huang *et al.*, 2008). Tanpa inovasi, sukar untuk firma menonjol diri dengan sesuatu keunikan dalam usaha meletakkan mereka ke hadapan dalam industri yang sama.

Inovasi melibatkan pembangunan produk baharu ataupun pembangunan sistem pengagihan baharu. Pembangunan tersebut dapat memberikan ciri keunikan kepada sesebuah firma di sebalik produk ataupun sistem pengagihan sedia ada mereka. Menurut Quince dan Whittaker (2003), kelainan tersebut meletakkan para pesaing firma ke belakang disebabkan pelanggan baharu selalunya mencari pembaharuan dalam sesuatu produk atau perkhidmatan mahupun perbezaan dalam sistem pengagihan bagi produk atau perkhidmatan sedia ada. Perkara ini meletakkan firma berada dalam kelas yang tersendiri dan memberikan mereka keunggulan bersaing dalam pasaran. Nikoomaram dan Ma'atoofi (2011) mendapati hal tersebut berupaya

menjamin prestasi perniagaan yang lebih baik disebabkan perniagaan yang dapat menarik lebih ramai pelanggan berbanding pesaing mereka. Maka dengan itu, inovatif dilihat mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan sesebuah firma disebabkan keunikan yang ditawarkan menjadi tarikan kepada kebanyakan pelanggan yang menyukai sesuatu yang baharu (Nikoomaram & Ma'atoofi, 2011). Perkara ini penting disebabkan para pelanggan seringkali mencari sesuatu yang baharu yang dapat memuaskan keperluan mereka dalam bentuk yang unik. Maka dengan itu, inovasi perlu berada di hadapan dalam proses menjalankan sesebuah usaha teroka perniagaan.

Selain itu, Song dan Xie (2000) mendapati keunggulan bersaing yang tinggi boleh diperoleh apabila firma yang berorientasikan keusahawanan menetapkan trend baharu dalam pasaran. Firma di Malaysia termasuk firma koperasi harus berusaha keras untuk berinovatif. Hal sedemikian dapat menempatkan mereka dalam kedudukan memperoleh keunggulan bersaing di pasaran tempatan mahupun secara global. Pembangunan produk baharu juga menyumbang kepada pembaharuan dalam firma dan dengan itu memastikan bahawa firma dapat terus kekal aktif di pasaran serta berkembang dan berdaya saing (Calantone, Chan & Cui, 2006; Frishmmar & Horte, 2007).

Usaha penginovasian dalam organisasi membabitkan sokongan kuat daripada ahli-ahli sesebuah firma tersebut. Sebagai sebahagian daripada ahli organisasi, usahawan perlu mempunyai kualiti personaliti spesifik untuk digunakan dalam memacu perniagaan mereka ke arah kejayaan (Moen *et al.*, 2004). Personaliti ini sangat berkait rapat dengan sikap yang dimiliki oleh seseorang itu. Melalui sikap, usahawan mampu mengembangkan inovasi dalam pengenalan produk atau kaedah pengeluaran

baharu, menangani pasaran baharu, sumber bahan mentah baharu dan mengurus sebuah organisasi baharu untuk sesuatu industri (Shu, Wong & Lee, 2005). Bagi mencapai semua ini, sebuah firma yang mengamalkan EO harus mempunyai pekerja dengan imaginasi, usaha, pertimbangan dan penyelenggaraan yang jelas dan kuat (Verhees & Meulenbergh, 2004).

Kajian oleh Wu, Chang dan Chen (2008) pula mendapati inovatif memerlukan pengukuhan dalam sumber modal intelektual bagi memperoleh hasil yang positif. Untuk menguatkan kesan modal intelektual terhadap inovatif maka firma perlu melakukan tahap EO yang lebih tinggi bersama-sama dengan modal sosial (Mort, Weerawardena & Carnegie, 2003). Perkara ini menunjukkan bahawa perubahan dalam prestasi organisasi turut ditentukan oleh persekitaran dalaman sesebuah organisasi tersebut.

Inovatif membawa kepada pertumbuhan yang stabil dan kemajuan yang besar kepada sesebuah firma. Namun begitu, Hadjimanolis (2000) mendapati kelemahan atau halangan besar yang dapat mengurangkan kemajuan dalam pembangunan firma-firma di Malaysia adalah melibatkan perbelanjaan penyelidikan dan pembangunan (R&D) besar yang berkaitan dengan inovatif. Perkara ini memberi petanda bahawa firma perlu lebih agresif dalam mendapatkan pembiayaan melalui dana usaha teroka luar yang dapat menyokong inovasi. Namun, proses inovatif ini boleh menyebabkan timbulnya sikap berputus asa apabila semua perbelanjaan telah dibiayai tetapi proses tersebut tidak menghasilkan pulangan (Lassen, Gertsen & Riis, 2006).

Seterusnya, kelemahan lain adalah apabila firma lain memperoleh faedah dalam teknologi sama yang telah gagal oleh firma pertama namun mereka bertindak memperbaiki kelemahan yang wujud dan akhirnya usaha inovatif tersebut telah

beroleh kejayaan sehingga firma lain yang memperoleh keuntungan daripada usaha firma pertama tadi (Van, Allard, Lemmink & Ouwersloot, 2004). Satu contoh inovasi global yang baik digambarkan melalui firma Airasia.com yang berupaya menempatkan diri mereka dengan kukuh dalam industri penerbangan tambang murah di Asia. Firma tersebut menjadi perintis dunia dalam inovasi proses melalui penawaran sistem tempahan penuh tiket penerbangan secara talian selular (Kotler, Keller, Ang, Leong, & Tan, 2006). Firma tersebut juga telah diiktiraf sebagai peneraju dalam inovasi perniagaan (Universiti Teknologi Malaysia [UTM], 2010). Contoh tersebut jelas menunjukkan bahawa amalan inovatif berupaya memberi kelebihan kepada firma dalam persaingan dan seterusnya membawa firma ke hadapan mengatasi para pesaing.

Maka dengan itu dapatlah dikatakan bahawa hubungan antara pembolehubah inovatif dengan prestasi perniagaan adalah seperti hipotesis berikut:

H1a: Inovatif mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

b) Proaktif

Konstruk proaktif merupakan dimensi kedua pembolehubah EO. Proaktif dalam konteks firma adalah berkaitan dengan tingkah laku sesebuah firma dalam melaksanakan sesuatu perkara. Lumpkin dan Dess (1996) mentakrifkan proaktif sebagai suatu tindakan dalam mengambil inisiatif melalui peramalan dan pengejaran peluang-peluang baharu serta penglibatan dalam meneroka pasaran. Selain itu, Lumpkin dan Dess (2001) pula merujuk proaktif sebagai tindak balas firma kepada peluang-peluang yang wujud dalam pasaran. Mereka mendapati firma yang mengamalkan tingkah laku proaktif yang tinggi berkeupayaan untuk meramal sebarang perubahan atau kehendak-kehendak dalam pasaran. Firma sedemikian

berpeluang menjadi yang terawal dalam mengambil tindakan atas perubahan atau kehendak-kehendak tersebut (Lumpkin & Dess, 2001).

Selain itu, Venkatraman (1989) turut mendapati proaktif sebagai suatu proses yang bertujuan untuk menjangka dan bertindak atas keperluan masa hadapan melalui pencarian peluang-peluang baharu yang mungkin berkaitan ataupun tidak dengan operasi semasa. Beliau mengatakan bahawa tindakan proaktif juga berlaku melalui pengenalan kepada produk dan jenama baharu berbanding pesaing. Selanjutnya, firma secara strategik perlu bertindak menghapuskan operasi apabila kitaran hayat sesuatu produk mereka berada di peringkat matang atau menurun (Venkatraman, 1989).

Para sarjana ekonomi terawal seperti Schumpeter (1934) telah menegaskan kepentingan inisiatif dalam keusahawanan. Proaktif dalam EO dijangkakan dapat menawarkan imaginasi dan visi yang diperlukan dalam membantu firma mengeksploitasi peluang-peluang bagi pertumbuhan melalui penyediaan inisiatif yang betul dan pada masa yang tepat. Lieberman dan Montgomery (1988) menekankan kepentingan terhadap kelebihan menjadi yang terawal dalam melakukan inisiatif (pemula-inisiatif) sebagai satu strategi yang baik dalam meneroka peluang-peluang pasaran. Melalui eksploitasi secara berbeza dalam pasaran, firma pemula-inisiatif mungkin berupaya memperoleh pulangan yang tinggi dan seterusnya mengukuhkan pengiktirafan atas jenama mereka tersebut (Lieberman & Montgomery, 1988). Oleh itu, melakukan inisiatif atau memulakan langkah dengan produk dan perkhidmatan baharu melalui penglibatan dalam pembangunan pasaran adalah juga berkaitan dengan keusahawanan.

Lumpkin dan Dess (1996) mendapati kepentingan proaktif kepada EO disebabkan dimensi tersebut menyediakan firma satu perspektif yang memandang ke hadapan dan juga seiring dengan inovatif dan usaha teroka baharu. Miller (1983) seterusnya mendapati proaktif sering dikaitkan dengan kepantasan sesebuah firma dalam menjadi “penggerak pertama” dan mengiktirafnya sebagai kriteria penting kepada proaktif. Dalam hal ini, Davis (2007) mendapati firma yang menjadi “penggerak pertama” dalam sesuatu pasaran berupaya memperoleh kelebihan melalui tindakan mereka yang terawal dan pantas dalam mengukuhkan kedudukan berbanding para pesaing. Sebaliknya, Miller dan Camp (1985) mendapati tindakan proaktif bukan terletak kepada “penggerak pertama” semata-mata. Firma masih boleh dicirikan sebagai pantas dan berpandangan ke hadapan apabila firma tersebut berupaya memasuki pasaran dengan pantas dan/atau bertindak balas dengan cepat kepada setiap tindakan yang diambil oleh pesaing-pesaing dalam industri (Miller & Camp, 1985).

Dimensi proaktif dilihat mempunyai persamaan dengan dimensi keagresifan bersaing. Oleh yang demikian, sebahagian pengkaji hanya memilih dimensi proaktif sahaja berbanding menggunakan kedua-duanya sebagai dimensi EO (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983). Namun begitu, menurut Lumpkin dan Dess (1996, 2001), kedua-dua dimensi tersebut cenderung untuk berbeza secara bebas dengan proaktif adalah tentang "bagaimana sesebuah firma mengaitkan dirinya kepada peluang-peluang pasaran dalam proses kemasukan baharu" (Lumpkin & Dess, 1996, p.147). Bagi keagresifan bersaing pula, dimensi tersebut bermaksud tentang "bagaimana sesebuah firma mengaitkan dirinya kepada para pesaing dan tentang bagaimana firma bertindak balas kepada trend dan permintaan sedia ada dalam pasaran" (Lumpkin & Dess, 1996, p.146). Maka dapatlah disimpulkan bahawa

proaktif adalah merupakan suatu perspektif yang memandang ke hadapan dan kesediaan firma untuk mengambil tindakan melalui aktiviti-aktiviti yang berinovasi (Lumpkin & Dess, 1996).

Dengan itu, firma-firma yang proaktif merupakan firma-firma yang membentuk diri dengan postur kesiapan, meramal dan bertindak kepada kehendak dan keperluan pasaran masa hadapan (Matsuno, Mentzer & Özsomer, 2002), seterusnya bertindak menyediakan keperluan tersebut (Lumpkin & Dess, 1996; Miller & Friesen, 1978). Menurut Venkatraman (1989), peramalan tersebut seharusnya difokuskan kepada usaha untuk mencari peluang-peluang baharu, membuat kejutan melalui pengenalan produk baharu sebelum pesaing dan secara strategiknya membawa keluar secara perlahan jenama-jenama yang mungkin telah menurun atau berada di peringkat matang dalam kitaran hayat sesuatu produk.

Perebutan peluang yang lebih baharu merupakan istilah yang paling tepat dalam menggambarkan proaktif. Melalui proaktif, firma bertindak sebagai penggerak pertama dan memperoleh kelebihan mengatasi pesaing (Anand, Mesquita & Vassolo, 2009). Oleh sebab itu, firma EO, melalui sikap proaktif mereka berupaya memanfaatkan peluang yang muncul dengan matlamat untuk meningkatkan prestasi pada masa hadapan. Perkara ini berkait dengan Malaysia yang telah menetapkan Wawasan 2020 untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang lebih mampan. Bagi mencapai perkara tersebut, dimensi proaktif dalam firma perlu dipertingkatkan dan hal ini memerlukan tingkah laku yang proaktif dalam menawarkan produk untuk masa hadapan.

Sifat semula jadi proaktif dimaksudkan melalui keupayaan sesebuah perniagaan untuk membawa ke dalamnya sesuatu yang baharu. Menurut Maria, Martina dan Luz

(2007), perkara tersebut meliputi produk, perkhidmatan, teknologi, teknik pengurusan dan pembentukan persekitaran di sebalik tindakan secara reaktif kepada cabaran yang dihadapi di persekitaran. Dengan itu, firma-firma yang proaktif hendaklah bertindak pantas melakukan inovasi dan menjadi yang pertama memperkenalkan produk dan perkhidmatan baharu (Maria *et al.*, 2007).

Disebabkan itu maka firma-firma proaktif adalah merupakan pemimpin di pasaran berbanding menjadi pengikut disebabkan pandangan jauh mereka (Covin & Slevin, 1989). Firma yang proaktif berupaya merebut peluang-peluang dan seterusnya menjayakan peluang-peluang tersebut walaupun mereka bukan sebenarnya menjadi yang terawal (Miller & Camp, 1985). Maka dengan itu, proaktif dilihat berkait rapat dengan prestasi perniagaan yang lebih baik bagi sesebuah firma. Hal ini disebabkan sikap oportunis dalam merebut peluang-peluang pasaran yang sudah tentunya berupaya memperoleh faedah daripada kemasukan awal mereka sebelum firma-firma lain merebut pasaran melalui duplikasi perkhidmatan (Wernerfelt, 1984).

Untuk melaraskan dimensi proaktif, semua perniagaan termasuk firma koperasi di Malaysia harus bertindak memantau trend dan mengenal pasti keperluan masa hadapan bagi pelanggan sedia ada mereka. Menurut Rauch *et al.* (2009), firma harus meramal sebarang perubahan yang dituntut oleh pasaran atau masalah yang bakal muncul. Jika firma menilai secara teratur, perkara tersebut dapat membawa kepada peluang-peluang penciptaan usaha teroka baharu. Melalui proaktif, Lumpkin dan Dess (1996) mendapati sesebuah firma tidak hanya dapat mengenal pasti bidang yang berubah tetapi juga menjadi sentiasa bersedia untuk bertindak dengan wawasan yang jauh ke hadapan sebelum para pesaing memperolehnya terlebih dahulu. Oleh yang demikian, proaktif telah dikenal pasti sebagai mempunyai hubungan yang

positif dengan dimensi prestasi (Lumpkin & Dess, 2001; Sarkar *et al.*, 2001). Tambahan pula, kajian oleh Shuhymee (2011) dan Shuhymee dan Abdullah (2013) terhadap firma PKS di Malaysia telah mendapati proaktif sebagai faktor yang mempunyai pengaruh besar kepada prestasi perniagaan.

Maka dengan itu dapatlah dikatakan bahawa hubungan antara pembolehubah proaktif dengan prestasi perniagaan adalah seperti hipotesis berikut:

H1b: Proaktif mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

c) Pengambilan risiko

Tingkah laku pengambilan risiko oleh sesebuah firma merupakan dimensi ketiga dalam EO. Literatur terawal bidang keusahawanan telah menyamakan idea keusahawanan dengan kerja-kerja yang dilakukan melalui inisiatif sendiri berbanding dalam bentuk sebagai pekerja kepada pihak lain. Hal tersebut datang melalui idea andaian risiko diri. Menurut Cantillon (1734), faktor utama yang membezakan antara para pekerja dan usahawan adalah faktor risiko. Sejak itu, faktor risiko telah dikaitkan dengan konsep keusahawanan.

Pengambilan risiko didefinisikan sebagai "satu tingkat kesediaan para pengurus untuk membuat komitmen terhadap sumber yang besar dan berisiko, dengan mempunyai peluang yang munasabah kepada kegagalan yang berkos" (Miller & Friesen, 1978, p. 923). Beberapa pengkaji seperti Covin dan Slevin (1988) dan Miller (1983) mendapati pengambilan risiko berlaku disebabkan pengurusan atasan firma yang cenderung membuat keputusan tentang sesuatu pelaburan dan melakukan tindakan strategik yang melibatkan sesuatu yang tidak pasti. Maka dengan itu, risiko adalah berkait rapat dengan elemen-elemen seperti ketidakpastian, peluang

permodalan, komitmen kepada sumber dan pulangan yang bakal diperoleh (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). Definisi tersebut digunakan dalam kajian yang dijalankan ini.

Pengambilan risiko merujuk kepada keinginan untuk melaburkan sejumlah besar sumber-sumber firma terhadap projek-projek yang kos berlakunya kegagalan mungkin tinggi atau pulangan hasilnya tidak diketahui (Tajeddini, Trueman & Larsen, 2006). Firma bukan berorientasikan keusahawanan mungkin tidak berani untuk mengambil risiko atas sesuatu yang tidak pasti disebabkan matlamat perniagaan adalah untuk menjadi kukuh, berkembang dan membuat keuntungan. Ketidakberanian untuk mengambil risiko jelas tergambar dalam firma koperasi di Malaysia seperti yang ditemui dalam kajian oleh Norwatim (2011) dan perkara tersebut memberi kesan kepada prestasi firma mereka.

Secara umumnya, terdapat tiga jenis risiko yang berkaitan dengan firma keusahawanan. Menurut Baird dan Thomas (1985), risiko pertama merupakan risiko yang timbul akibat daripada hutang yang dibuat oleh firma dalam membiayai sesuatu projek perniagaan. Risiko yang kedua pula adalah risiko akibat daripada komitmen yang banyak terhadap sumber-sumber dalam sesuatu pelaburan yang khusus. Baird dan Thomas (1985) mendapati risiko ini berlaku dengan firma yang menggunakan peratusan sumber yang besar seperti sumber manusia atau kewangan dalam sesuatu projek. Seterusnya risiko yang ketiga pula adalah risiko yang timbul akibat daripada pelaburan atas sesuatu yang tidak diketahui (Baird & Thomas, 1985). Hal ini bermaksud bahawa risiko tersebut timbul apabila firma melabur dalam sesuatu pasaran atau industri dengan maklumat yang terhad. Selari dengan penjelasan oleh Boehm (2008), maka dapatlah dikatakan bahawa risiko strategik

yang membabitkan risiko kepada sesebuah firma mencakupi komitmen yang besar kepada sumber-sumber, melakukan sesuatu yang tidak diketahui dan membuat pinjaman yang banyak.

Namun begitu, pengambilan risiko oleh sesebuah firma bukanlah bermaksud hal tersebut dilakukan tanpa membuat perancangan dan penelitian terlebih dahulu. Firma perlulah mengkaji sebarang kemungkinan yang bakal berlaku akibat ketidakpastian atas risiko yang bakal diambil. Pengambilan risiko dalam perniagaan adalah berkenaan dengan perebutan peluang-peluang, potensi dalam meraih pulangan dan aspek ketidakpastian (Miller & Friesen, 1978; Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996). Firma perlulah terlebih dahulu membuat penyiasaan tentang faktor-faktor penyebab daripada pelbagai peluang yang tersedia dan menilai senario daripada setiap keputusan yang berkemungkinan. Dalam hal ini, Dess dan Lumpkin (2005) mendapati keperluan firma untuk melakukan penyelidikan dan pemeriksaan terhadap faktor-faktor yang berisiko bagi meminimumkan ketidakpastian. Firma juga boleh mencuba teknik atau amalan 'cuba-jaya' yang telah terbukti berjaya dalam domain lain (Dess & Lumpkin, 2005). Sehubungan dengan itu, firma-firma perniagaan termasuk di Malaysia disarankan agar melakukan strategi dengan meneliti dan menilai faktor-faktor risiko bertujuan untuk meminimumkan ketidakpastian.

Risiko yang terlibat dalam usaha teroka baharu didefinisikan secara kewangannya melalui keseimbangan risiko-pulangan yang besar (Boehm, 2008). Dalam kes ini, pengambilan risiko secara spesifiknya merujuk kepada kemungkinan senario hasil negatif yang diperoleh firma yang melibatkan kerugian. Dengan itu, firma EO ditunjukkan melalui pengambilan risiko yang melibatkan komitmen modal yang

besar dan/atau hutang yang banyak dalam usaha mendapatkan keuntungan yang tinggi melalui pengejaran peluang-peluang di pasaran (Boehm, 2008).

Seperti yang dapat difahami, pengambilan risiko merupakan suatu perkara yang penuh dengan ketidakpastian. Hal tersebut disebabkan sesuatu usaha teroka memerlukan tingkat pelaburan yang tinggi dan kemungkinan beroleh kerugian (Lee, Lee & Pennings, 2001). Namun begitu, Lee *et al.* (2001) mendapati sesuatu usaha teroka mungkin bertukar menjadi suatu perniagaan yang paling menguntungkan bagi firma. Maka di sinilah terletaklah kekuatan EO yang mengetahui bahawa kegagalan mungkin berlaku dalam usahanya itu namun terdapat ganjaran besar yang menanti mereka di penghujung usaha tersebut (Lee *et al.*, 2001). Dengan itu, firma perniagaan di Malaysia perlu bersedia untuk melabur dalam ketidakpastian dan berusaha untuk membina kekuatan dalam tempoh masa yang sukar dalam perniagaan. Hal tersebut penting berikutan pengambilan sesuatu risiko dapat memberi faedah dalam jangka masa panjang kepada sesebuah firma (Madsen, 2007).

Sesebuah firma yang berorientasikan keusahawanan harus berani untuk mengambil sesuatu risiko dan sentiasa bersedia untuk menguruskan situasi yang kelihatan tidak teratur. Dalam hal ini, Moen *et al.* (2004) mendapati firma yang terbabit perlu belajar untuk mengurang atau mengelak dari risiko tersebut. Dalam pengambilan risiko, sebuah firma yang berorientasikan keusahawanan mengandaikan bahawa risiko adalah hanya berkaitan dengan situasi yang tidak teratur dan kerana itu risiko tersebut tidak diinsuranskan (Moen *et al.*, 2004). Namun kajian Coulthard (2007) sebaliknya mendapati pengambilan sesuatu risiko adalah melibatkan pembuatan keputusan yang dirancang dan diambil kira oleh sesebuah firma. Dengan segala perancangan dan perhatian firma sebelum memutuskan sesuatu risiko yang mahu

diambil maka hasil prestasi yang positif berupaya dicapai firma tersebut (Coulthard, 2007).

Wujud perdebatan yang mengatakan bahawa semua perniagaan melibatkan suatu tingkat pengambilan risiko, sehingga tiada perniagaan yang boleh dikatakan bebas daripada risiko. Jadi, tingkat pengambilan risiko berada daripada paras nominal iaitu istilah risiko selamat kepada paras tindakan yang berisiko tinggi seperti pinjaman yang banyak. Menurut Venkatraman (1989), risiko secara signifikannya berhubungkait dengan tingkah laku agresif. Maka sesebuah firma yang agresif dalam memperkenalkan produk baharu ke dalam pasaran yang baharu atau pasaran sedia ada dan juga melalui pelaburan dalam teknologi yang baharu perlu mengambil risiko pada suatu tingkat yang tinggi dalam berhutang atau komitmen kepada sejumlah besar sumber-sumber firma (Rauch, 2006).

Menurut Kreiser *et al.* (2002b), firma memerlukan tahap pengambilan risiko tertentu dalam usaha mereka sama ada untuk mengekalkan syer pasaran atau pertumbuhan yang agresif. Dengan itu, beberapa pengkaji seperti Covin *et al.* (2006) dan Yang (2006) mendapati ciri-ciri penting pengambilan risiko menjadi asas kepada kesemua tindakan usaha teroka yang berinovatif dan baharu dengan matlamat memperoleh keuntungan. Pengambilan risiko diperlukan dalam semua usaha teroka perniagaan yang bermatlamatkan keuntungan dan selanjutnya dapat disimpulkan bahawa pengambilan risiko mempunyai hubungan yang kuat dengan prestasi firma.

Maka dengan itu dapatlah dikatakan bahawa hubungan antara pembolehubah pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan adalah seperti hipotesis berikut:

H1c: Pengambilan risiko mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

d) Autonomi

Lumpkin dan Dess (1996) dan Lumpkin *et al.* (2009) mengutarakan kepentingan dimensi autonomi sebagai salah satu konstruk EO. Menurut Lumpkin dan Dess (1996), autonomi ditakrifkan sebagai satu tindakan secara bebas oleh individu atau pasukan dalam usaha membangunkan sesuatu idea dan/atau visi seterusnya menyokong melalui pembangunan daripada idea sehinggalah kepada kesudahannya. Dengan itu, autonomi dapat memberikan kebebasan dan fleksibiliti kepada ahli-ahli sesebuah organisasi dalam membangun dan merangka inisiatif-inisiatif keusahawanan (Lumpkin *et al.*, 2009).

Autonomi menjadi satu konstruk yang penting di sebalik kegagalan pengkajian terdahulu untuk memasukkannya sebagai pengukuran EO (Lumpkin *et al.*, 2009). Menurut Rauch (2006), autonomi merupakan suatu pendefinisian daripada aspek keusahawanan seperti mana amalan-amalan usaha teroka dalaman yang sedia diketahui dalam firma korporat. Autonomi seharusnya sentiasa dipertimbangkan dalam penciptaan keunggulan bersaing dan juga dengan usaha menarik para pelanggan. Namun beberapa kajian mutakhir ini telah menyedari kepentingan sumbangan konstruk autonomi terhadap EO (seperti Amran *et al.*, 2010b; Certo, Moss & Short, 2009; Rauch *et al.*, 2009; Shuhymee, 2011).

Literatur telah mengenal pasti dua jenis autonomi iaitu; autonomi berbentuk autokratik dan autonomi berbentuk generatif. Menurut Mintzberg dan Waters (1985) dan Shrivastava dan Grant (1985), autonomi autokratik merupakan tindakan berautonomi seseorang individu dalam firma dengan tingkat autonominya menjadi

tinggi apabila seseorang pemimpin secara individunya bertingkah laku keusahawanan dan memimpin firma mengikut kuasanya. Manakala autonomi generatif pula merupakan tindakan-tindakan keusahawanan oleh ahli-ahli dalam sesebuah firma yang menjanakan idea-idea dan mengemukakan kepada pengurusan atasan mereka (Hart, 1992; Mintzberg & Waters, 1985). Dengan itu, tingkah laku organisasi yang mengamalkan autonomi generatif adalah dicirikan oleh tindakan-tindakan keusahawanan yang dibawa oleh para pekerja peringkat bawahan (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin *et al.*, 2009). Di sebalik pandangan umum berkaitan konsep autonomi yang mengatakannya sebagai kepunyaan kuasa oleh seseorang di peringkat atasan agar pihak bawahan menuruti arahan yang diberikan (Mintzberg & Waters, 1985), kajian ini terarah untuk mengguna pakai definisi yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) dan Lumpkin *et al.* (2009) yang memberi penekanan kepada autonomi berbentuk generatif tersebut.

Selanjutnya, Rossel (1971) mendapati autonomi sebagai amalan yang bertentangan dengan birokrasi. Hal tersebut disebabkan beliau mentakrifkan birokrasi sebagai suatu sistem yang saling bergantung dalam hubungan sosial. Pelbagai latar belakang manusia digabungkan ke dalam suatu unit tugas dengan permasalahan di hadapi secara seragam manakala tugas dilaksanakan secara lazim atau piawai dan dapat diramalkan (Rossel, 1971). Takrifan birokrasi tersebut menyerlahkan perbezaannya dengan autonomi yang lebih menumpukan kepada kebebasan ahli-ahli organisasi dalam melaksanakan sesuatu inisiatif keusahawanan.

Secara umumnya, pengurusan atasan firma dapat menggunakan persekitaran perniagaan bagi mengemudi setiap proses perniagaan mereka. Hal ini selari dengan Miller (1983) yang mendapati firma dengan tahap keusahawanan yang tinggi turut

mempunyai pemimpin yang berautonomi tinggi. Namun pemimpin yang berautonomi merupakan mereka yang tidak memusatkan kuasa di peringkat tertinggi sahaja tetapi sering menurunkan kuasa mereka serta turut merujuk kepada kepakaran ahli-ahli dalam organisasi (Miller, 1983).

Sebaliknya, Monsen dan Boss (2009) mendapati pendekatan pengurusan dari atas ke bawah tidak menggalakkan aktiviti keusahawanan yang bebas walaupun para usahawan mengurus autonomi dengan baik. Menurut mereka, firma yang mengamalkan pendekatan tersebut menuntut pertumbuhan firma melalui aktiviti keusahawanan yang menekan pekerja bawahan. Secara faktanya, Lumpkin *et al.* (2009) mendapati sebahagian besar firma yang berprestasi baik adalah mereka yang membenarkan pekerja untuk menyumbang idea-idea atau turut serta dalam proses-proses membuat keputusan. Selanjutnya mereka turut mendapati kebanyakan idea-idea terbaik juga datang dari bawah ke atas. Dengan itu, pendekatan pengurusan dari bawah ke atas adalah yang paling sesuai dalam memastikan aktiviti keusahawanan terpelihara (Lumpkin *et al.*, 2009). Walau bagaimanapun, firma perlulah menyediakan struktur insentif khusus dalam usaha menggalakkan ahli-ahli organisasi terlibat dalam perkara tersebut (Helgesen, 1996).

Basu *et al.* (2008) pula mendapati perkembangan dalam keusahawanan berlaku disebabkan individu-individu yang berfikiran terbuka dan bebas dalam melakukan inovasi dan usaha teroka baharu ke pasaran baharu. Dengan itu, melalui autonomi, semangat kebebasan yang diperlukan dapat dizahirkan ke arah membangunkan sesebuah usaha teroka baharu (Basu *et al.*, 2008). Sebaliknya, keperluan mendapat keizinan daripada pengurusan atasan organisasi boleh menyekat sesuatu proses inovasi (Zahra & Covin, 1995). Namun, dengan fakta bahawa keusahawanan kini

bukan hanya tertumpu kepada firma pemula (*start ups*) sahaja tetapi termasuk juga organisasi yang telah lama beroperasi, maka perkembangan keusahawanan berlaku melalui kebebasan dan autonomi dalam melahirkan idea-idea baharu dalam semua organisasi (Basu *et al.*, 2008). Oleh yang demikian, konsep autonomi adalah merupakan satu dimensi asas dalam EO.

Kejayaan dalam melaksanakan amalan autonomi di persekitaran organisasi sangat bergantung kepada sokongan daripada pengurusan atasan sesebuah firma tersebut (Dess *et al.*, 1997). Menurut Monsen dan Boss (2009), para pekerja perlu diberi sokongan dan galakan bertujuan membolehkan mereka mengembangkan idea-idea sendiri agar dapat meningkatkan prestasi perniagaan dan seterusnya memberi keuntungan kepada firma. Dess *et al.* (1997) menjelaskan bahawa kesemua ahli-ahli dalam organisasi perlu diberi layanan yang adil dan saksama daripada pengurusan tanpa melihat kedudukan dan status mereka. Dengan itu, autonomi yang diberi kepada semua ahli organisasi berupaya menjelmakan idea-idea atau wawasan baharu dan seterusnya melaksanakan perkara tersebut sehingga mencapai kejayaan (Lumpkin & Dess, 1996). Sebahagian besar firma termasuk firma koperasi di Malaysia mungkin menemui kegagalan jika autonomi tidak diberi perhatian oleh mereka.

Kebebasan menjadi ciri utama kepada autonomi yang diperlukan firma dalam meneroka peluang-peluang perniagaan melalui penjanaan idea dan konsep perniagaan serta seterusnya berusaha menjayakan perkara tersebut (McMullen & Shepherd, 2006). Dengan itu, ketiadaan protokol-protokol yang menyusahkan dalam mengawal sesuatu pembuatan keputusan merupakan kunci dalam membenarkan penghasilan idea-idea baharu dan seterusnya menjadikan autonomi sebagai ramuan

penting dalam pembangunan EO (Lisboa *et al.*, 2011; Zahra & Covin, 1995). Sesuatu usaha teroka keusahawanan yang dilakukan tanpa autonomi tidak sepenuhnya dapat melahirkan idea-idea baharu dan juga menyukarkan usaha-usaha untuk menggapai sesuatu usaha teroka baharu. Oleh itu, prestasi sesebuah firma keusahawanan adalah bergantung pada kejayaan sesuatu idea baharu yang terhasil melalui kebebasan yang diperlukan ahli-ahli dalam organisasi dan seterusnya menjanjikan terlahirnya idea-idea baharu itu sehingga berjaya (Lisboa *et al.*, 2011).

Maka dengan itu dapatlah dikatakan bahawa hubungan antara pembolehubah autonomi dengan prestasi perniagaan adalah seperti hipotesis berikut:

H1d: Autonomi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

e) Keagresifan bersaing

Keagresifan bersaing merupakan satu dimensi yang penting dan turut dimasukkan sebagai konstruk tambahan EO selain dimensi autonomi (Lumpkin & Dess, 1996; 2001). Di sebalik Covin dan Slevin (1991) yang mendapati keagresifan bersaing sebagai sebahagian daripada konstruk proaktif, Lumpkin dan Dess (1996, 2001) pula mendapati kedua-dua konstruk tersebut merupakan dimensi yang berbeza. Hal tersebut disebabkan mereka merujuk proaktif sebagai suatu perspektif memandang ke hadapan dengan meramal perubahan dan permintaan masa hadapan. Manakala keagresifan bersaing pula dirujuk sebagai tahap kekuatan usaha-usaha firma bagi mencapai hasil terbaik dalam persaingan di pasaran (Lumpkin & Dess, 1996, 2001).

Seterusnya Ferrier (2001) mendapati orientasi strategik yang diamalkan firma adalah merupakan pelaksanaan daripada tindakan-tindakan bersaing sesebuah firma tersebut. Manakala tingkah laku bersaing firma pula dijelaskan sebagai satu fungsi

daripada profil sumber firma (Ferrier, 2001). Maka pemeriksaan terhadap hubungan antara pembangunan sumber-sumber firma (seperti EO), strategi tingkah laku bersaing dan prestasi firma sangat mustahak dan perlu diberi tumpuan (Ferrier, 2001).

Keagresifan bersaing telah dirujuk oleh Lumpkin dan Dess (2001) dengan melihat kepada cara bagaimana firma bertindak kepada trend dan permintaan yang wujud dalam pasaran mereka. Menurut Lumpkin dan Dess (2001) lagi, dimensi ini juga menjelaskan berkenaan tindak balas firma kepada ancaman-ancaman yang wujud dalam persaingan perniagaan. Mereka mengatakan bahawa tingkat keagresifan dalam bersaing tergambar melalui tindakan-tindakan firma terhadap cabaran-cabaran dalam kemasukan pasaran baharu dan ketidakupayaan firma pesaing dalam segmen pasaran tersebut. Firma yang mengamalkan tingkah laku yang tinggi dalam bersaing secara agresif berkeupayaan untuk menjadi tegas dalam persaingan dan bertindak dengan kuat dan penuh bersemangat bagi menyelamatkan atau membaiki kedudukannya (Venkatraman, 1989; Lumpkin & Dess, 2001).

Porter (1985) seterusnya mendapati sikap bersaing secara agresif sangat penting demi kelangsungan hidup dan kejayaan firma baharu. Keagresifan bersaing merupakan elemen utama EO dalam kemasukan baharu atau untuk meningkatkan kedudukan firma dalam pasaran. Dalam hal ini, Campbell-Hunt (2000) dalam kajiannya mengenai strategi bersaing telah menegaskan bahawa strategi kos dan strategi pembezaan memainkan peranan yang besar dalam menetapkan reka bentuk strategi bersaing bagi sesebuah firma.

Terdapat berbagai cara untuk firma bersaing secara agresif dalam menghadapi dinamika persaingan. Menurut Porter (1985), cara-cara tersebut dapat dibuat dengan

melakukan sesuatu yang berbeza, menukar konteks melalui pendefinisian semula produk atau pasaran, atau melalui perbelanjaan yang besar bagi melawan pesaing utama industri. Venkatraman (1989) menambah dengan mengatakan bahawa keagresifan bersaing dapat dicapai dengan firma menetapkan matlamat bahagian pasaran yang hendak dicapai dan seterusnya bertindak menjalankan aktiviti untuk menjayakan matlamat tersebut seperti membuat potongan harga produk walaupun terpaksa mengalami kekusutan keuntungan.

Seterusnya Wales (2007) menegaskan bahawa aktiviti-aktiviti yang berguna bagi mengatasi para pesaing adalah melalui penetapan matlamat yang tinggi dalam memperoleh syer pasaran. Dengan itu maka firma perlu menetapkan langkah-langkah berani untuk mencapai matlamat tersebut. Antara langkah tersebut adalah seperti potongan harga produk atau berbelanja besar dalam aktiviti seperti pemasaran dan pembangunan produk berbanding dengan pesaing mereka (Wales, 2007). Keagresifan tinggi yang ditunjukkan sesebuah firma dalam bersaing pada akhirnya dapat membantu mereka untuk menguasai sesebuah pasaran.

Ciri-ciri agresif dalam melawan pesaing dijelaskan melalui usaha firma yang menggunakannya untuk mengungguli persaingan dalam industri (Ho & Lee, 2008). Firma dengan orientasi yang agresif bersedia untuk bersaing secara tegas dengan para pesaing mereka (Venkatraman, 1989). Persaingan yang agresif tersebut melibatkan amalan-amalan seperti mengurangkan harga untuk produk-produk pengganti yang juga dihasilkan oleh para pesaing (Malaviya & Sternthal, 2009). Namun pengurangan harga tidak menunjukkan bahawa firma sedang membuat lebihan keuntungan. Jika adapun, firma mengorbankan keuntungan bagi mendapatkan syer pasaran kerana perkara tersebut merupakan pendekatan untuk

mengekalkan para pelanggan ataupun meraih pasaran baharu (Dess & Lumpkin, 2005).

Selain itu, Dess dan Lumpkin (2005) mendapati tingkah laku firma yang agresif dalam bersaing di pasaran juga boleh dilakukan melalui perbelanjaan terhadap teknologi baharu atau menyediakan keperluan-keperluan di pasaran baharu. Salah satu cara lain untuk bersaing secara agresif adalah dengan berbelanja besar bagi mendapatkan kapasiti pengeluaran dan seterusnya dapat mengurangkan kos pengeluaran (Dess & Lumpkin, 2005). Selain itu, firma boleh bersaing dengan cara meniru atau '*imitasi*' amalan dan teknik perniagaan para pesaing yang telah berjaya (Rumelt, 1984). Untuk mengatasi persaingan, firma juga boleh membuat pengumuman awal sebelum kemasukan produk dan teknologi baharu seterusnya menunggu reaksi tindak balas daripada para pelanggan dan pesaing terhadap perkara tersebut (Rapp, Schillewaert & Wei Hao, 2008).

Kemampuan sesebuah firma perniagaan untuk mencabar para pesaing mereka secara langsung dan kuat bagi memenangi persaingan dapat menyerlahkan keagresifan bersaing firma tersebut. Menurut Stinchcombe (1965), firma-firma baharu mendapati diri mereka terpengaruh atau terbelenggu dengan status baharu mereka. Sehubungan dengan itu, firma-firma tersebut perlu bekerja keras untuk mendapat pengiktirafan dan kedudukan di kalangan para pesaing. Dalam pasaran yang telah kukuh, perniagaan sedia ada yang telah kukuh kurang mengalami kegagalan berbanding dengan firma-firma baharu. Dengan itu, amalan pendekatan yang agresif dalam bersaing adalah penting dan menjadi asas kepada kejayaan dan kelestarian firma baharu di pasaran (Stinchcombe, 1965).

Firma-firma perniagaan termasuk koperasi di Malaysia boleh memperoleh keunggulan bersaing melalui daya kreativiti masing-masing. Menurut Madsen (2007), firma-firma perniagaan boleh mencari kaedah untuk bersaing melalui perolehan sumber-sumber persekitaran yang luas dan juga melalui kombinasi sumber-sumber yang dapat menyokong kedudukan pasaran mereka secara lebih kompetitif. Para pengurus strategik boleh mengamalkan keagresifan bersaing bagi menentang trend industri yang dapat mengancam kelangsungan hidup firma atau kedudukan pasaran mereka.

Sehubungan dengan itu, Madsen (2007) mendapati bahawa firma boleh menggunakan cara-cara yang "kasar" dalam usaha mereka untuk mendapatkan syer pasaran dan memperoleh keunggulan bersaing. Hal tersebut perlu dalam situasi tertentu agar firma dapat menjadi kuat dalam mempertahankan keunggulan bersaing mereka (Madsen 2007). Keagresifan bersaing diperlukan bertujuan untuk memperoleh manfaat terhadap keperluan pasaran dan teknologi baharu. Ringkasnya, Zahra dan Covin (1995) menegaskan bahawa faktor yang kuat dalam EO dapat membantu mengatasi para pesaing dalam industri dan seterusnya berupaya meningkatkan prestasi perniagaan sesebuah firma.

Maka dengan itu dapatlah dikatakan bahawa hubungan antara pembolehubah keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan adalah seperti hipotesis berikut:

H1e: Keagresifan bersaing mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.

3.5 Pengaruh Pembolehubah Penyederhana terhadap Hubungan antara Orientasi Keusahawanan (EO) dan Prestasi Perniagaan

Berdasarkan kepada literatur semasa berkaitan EO dan prestasi perniagaan firma, isu pengaruh pembolehubah penyederhana telah menjadi tumpuan semasa dalam kajian yang memeriksa hubungan antara kedua-dua pembolehubah tersebut (Covin *et al.*, 2006; Davis, 2007; Miller, 2011). Hal ini disebabkan pengaruhnya yang pelbagai berikutan faktor-faktor kontingensi di persekitaran organisasi sesebuah firma (Davis, 2007; Lumpkin & Dess, 1996) dan kombinasi pengaruh luaran dan ciri-ciri dalaman organisasi yang spesifik dan berbeza (Schillo, 2011). Menurut Davis (2007), hal tersebut menjadi penyebab kepada pengkajian pada masa hadapan untuk memeriksa kesan pengaruh penyederhana dalam usaha menjelas dan memberi nilai kepada hubungan antara kedua-dua pembolehubah tersebut.

Lumpkin dan Dess (1996) dalam rangka kerja konseptual mereka telah mengutarakan operasi yang berbeza terhadap hubungan antara EO dan prestasi dengan pemerhatian khusus kepada pemeriksaan pengaruh pembolehubah penyederhana. Menurut mereka, hubungan antara EO dengan prestasi dapat berubah-ubah akibat kontingensi faktor-faktor persekitaran perniagaan meliputi persekitaran dalaman dan juga luaran sesebuah firma. Walaupun analisis meta yang dijalankan oleh Wales (2007) terhadap 42 sampel telah mendapati kewujudan hubungan positif antara EO dan prestasi firma, namun pengaruh persekitaran firma berupaya menyederhanakan kedua-dua hubungan tersebut (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 2011).

Secara umumnya, persekitaran perniagaan firma merangkumi faktor-faktor dalaman dan juga luaran. Menurut Fayolle dan Todorov (2011), persekitaran dalaman merangkumi struktur organisasi, gaya kepimpinan dan teknik pengurusan.

Sebaliknya, persekitaran luaran pula merangkumi keadaan ekonomi semasa, perkembangan dan trend dalam industri serta peraturan dan perundangan kerajaan (Fayolle & Todorov, 2011). Selari dengan konsep kontingensi yaang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) maka dapatlah disimpulkan bahawa tingkat kesan EO terhadap prestasi perniagaan firma adalah bergantung kepada pengaruh faktor-faktor di persekitaran dalaman dan luaran sesebuah firma tersebut.

Pada masa kini, kebanyakan kajian berkaitan EO dan prestasi perniagaan berlegar-legal berkenaan pengaruh faktor pembolehubah penyederhana (Lumpkin *et al.*, 2009; Rauch *et al.*, 2009). Perkara tersebut telah ditunjukkan melalui kajian-kajian berkaitan hubungan antara EO dan prestasi perniagaan firma yang mengkaji kesan pembolehubah penyederhana seperti dalam jadual 3.8 di bawah.

Jadual 3. 8

Ringkasan Pembolehubah-pembolehubah Penyederhana yang digunakan dalam Kajian-kajian Lepas berkaitan Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dan Prestasi Perniagaan

Pembolehubah-Pembolehubah Penyederhana	Pengkaji & Tahun
Sokongan dan bantuan kerajaan	Amran <i>et al.</i> (2010b), Fakhrul Anwar & Wan Norhayate (2011)
Proses-proses perubahan modal sosial dalaman dan/atau luaran industri	De Clercq, Dimov & Thongpapanl (2010), Les & Sukoco (2007), Stam & Elfring (2008)
Peranan dan ketidakpastian persekitaran perniagaan	Amran (2006), Becherer & Maurer (1997), Davis (2007), Kroeger (2007), Lumpkin & Dess (1996, 2001), Shuhymee (2011), Zahra & Garvis (2000),
Kesan proses strategik	Covin <i>et al.</i> (2006), Lumpkin & Dess (1996)
Sumber berasaskan pengetahuan	Wiklund & Shepherd (2003)
Budaya	Kreiser <i>et al.</i> (2002b), Kreiser, Marino, Dickson & Weaver (2010), Marino <i>et al.</i> (2002)
Struktur organisasi	Altinay & Altinay (2004), Covin & Slevin (1988)
Gaya kepimpinan	Shuhymee (2011), Shuhymee & Abdullah (2013)
Kuasa pengurusan	Davis <i>et al.</i> (2010)
Usia firma	Covin & Covin (1990), Lumpkin <i>et al.</i> (2006)
Orientasi masa	Campos & Valenzuela (2013)

Jadual 3.8 di atas menunjukkan bahawa pengkajian mutakhir ini yang mengkaji hubungan antara EO dan prestasi perniagaan firma telah memeriksa pelbagai pembolehubah penyederhana. Faktor-faktor penyederhana yang dikaji meliputi persekitaran dalaman dan juga luaran organisasi. Hal ini selari dengan rangka kerja konseptual yang dibangunkan oleh Lumpkin dan Dess (1996) dalam menghuraikan kesan pengaruh penyederhana terhadap hubungan antara EO dan prestasi firma.

Sebagaimana yang telah diutarakan oleh Lumpkin dan Dess (1996), sumber-sumber firma merupakan salah satu faktor organisasi yang berkemungkinan dapat menyederhanakan hubungan antara EO dan prestasi. Maka dalam konteks kajian ini, MO (Baker & Sinkula, 2009; Robinson, 2008; Spillan, 2005) dan penyertaan ahli-ahli (Ernita, 2012; Ropke, 2006; Wiklund & Shepherd, 2003) telah di angkat sebagai sumber tak nampak firma yang dapat bertindak sebagai pembolehubah penyederhana.

Pengaruh penyederhana daripada faktor-faktor persekitaran firma yang pelbagai memberikan ketidakpastian kepada para pengkaji berkenaan kewujudan pengaruh tersebut. Dengan itu, timbul persoalan tentang kewujudan pengaruh persekitaran firma kepada hubungan antara EO dan prestasi perniagaan. Selanjutnya, adakah pembolehubah penyederhana persekitaran firma tersebut dapat memberi pengaruh unik kepada hubungan antara EO (dan setiap dimensinya) dengan prestasi perniagaan? Perbincangan selanjutnya meneliti pembolehubah-pembolehubah penyederhana kajian ini meliputi MO dan penyertaan ahli-ahli firma.

3.6 Orientasi Pasaran (MO) (Pembolehubah Penyederhana)

Orientasi pasaran (MO) bertindak sebagai pembolehubah penyederhana pertama yang diperiksa dalam kajian ini. Bahagian ini membincangkan berkaitan MO dalam empat sub-topik. Perbincangan tersebut meliputi pengenalan, MO sebagai pembolehubah penyederhana, kaitan antara MO, EO dan prestasi perniagaan dan dimensi-dimensi MO dan hubungannya dengan EO dan prestasi perniagaan.

3.6.1 Pengenalan

MO telah diangkat sebagai tonggak utama kepada kekuatan prestasi perniagaan sesebuah firma (Brik *et al.*, 2011; Langerak, 2003; Menguc & Auh, 2006; Zahra, 2008). Menurut Gauzente (1999), sumbangan signifikan MO bermula daripada pengkajian oleh Narver dan Slater (1990) dan Kohli dan Jaworski (1990) yang seterusnya menjadi antara topik kajian pemasaran paling meluas dijalankan. Slater dan Narver (1994) menegaskan bahawa konsep pemasaran memberi perhatian kepada tujuan firma untuk memberi nilai terbaik secara berterusan kepada para pelanggan melalui pemuasan kehendak dan keperluan mereka. Manakala MO pula memberi suatu pemahaman kepada firma tentang keadaan bagaimana untuk mengurus para pelanggan, pesaing dan persekitaran firma itu (Slater & Narver, 1994).

MO merupakan konsep asas yang bernaung di bawah konsep pemasaran. Menurut Kotler *et al.* (2008), pemasaran merupakan suatu proses penciptaan nilai oleh syarikat untuk para pelanggan dan membina hubungan yang kukuh dengan mereka dalam usaha mendapatkan nilai pulangan daripada pelanggan tersebut. Pemasaran juga merupakan satu fungsi pengurusan yang bertindak dalam memahami gelagat

pengguna agar organisasi sentiasa sedia maklum dengan maklumat tersebut dan seterusnya dapat menyediakan nilai terbaik kepada para pelanggan (Spillan, 2005).

Sebaliknya MO pula ditakrifkan daripada perspektif orientasi di peringkat firma dengan tumpuan kepada budaya perniagaan (Narver & Slater, 1990) dan proses (Kohli & Jaworski, 1990). Menurut Narver dan Slater (1990), MO merupakan suatu budaya perniagaan yang sangat berkesan dan cekap dalam mencipta tingkah laku yang diperlukan untuk penciptaan nilai tertinggi kepada para pelanggan. Manakala Jaworski dan Kohli (1993) pula mendefinisikan MO sebagai satu set aktiviti dan tingkah laku yang dilaksanakan di peringkat organisasi yang menggambarkan tahap penerimaan konsep pemasaran sebagai satu falsafah perniagaan.

Frishammar dan Horte (2007) pula mendefinisikan MO sebagai suatu proses bagi memenuhi keperluan para pelanggan melalui penilaian keperluan mereka secara berterusan. Manakala Day (1994) pula mendapati MO sebagai kemampuan firma untuk belajar, memahami dan bertindak balas kepada para pelanggan, pesaing dan faktor-faktor persekitaran dengan cara membenarkan firma membuat keputusan terhadap kejadian dan trend dalam pasaran semasa dan pasaran yang berpotensi.

Selanjutnya, Shapiro (1988) mendapati bahawa sesebuah firma adalah berorientasikan pasaran apabila maklumat terhadap semua kepentingan yang mempengaruhi pembelian disalurkan mencakupi setiap fungsi korporat, keputusan strategik dan taktikal. Penyaluran maklumat tersebut perlu merentasi fungsi dan bahagian dalam sesebuah firma serta diselaraskan dengan baik dan dilaksanakan dengan penuh komitmen (Shapiro, 1988). Penjanaan meluas organisasi terhadap maklumat pasaran dapat dibuat melalui sistem sokongan keputusan, sistem maklumat pemasaran, usaha-usaha penyelidikan pemasaran, penyebaran maklumat melangkaui

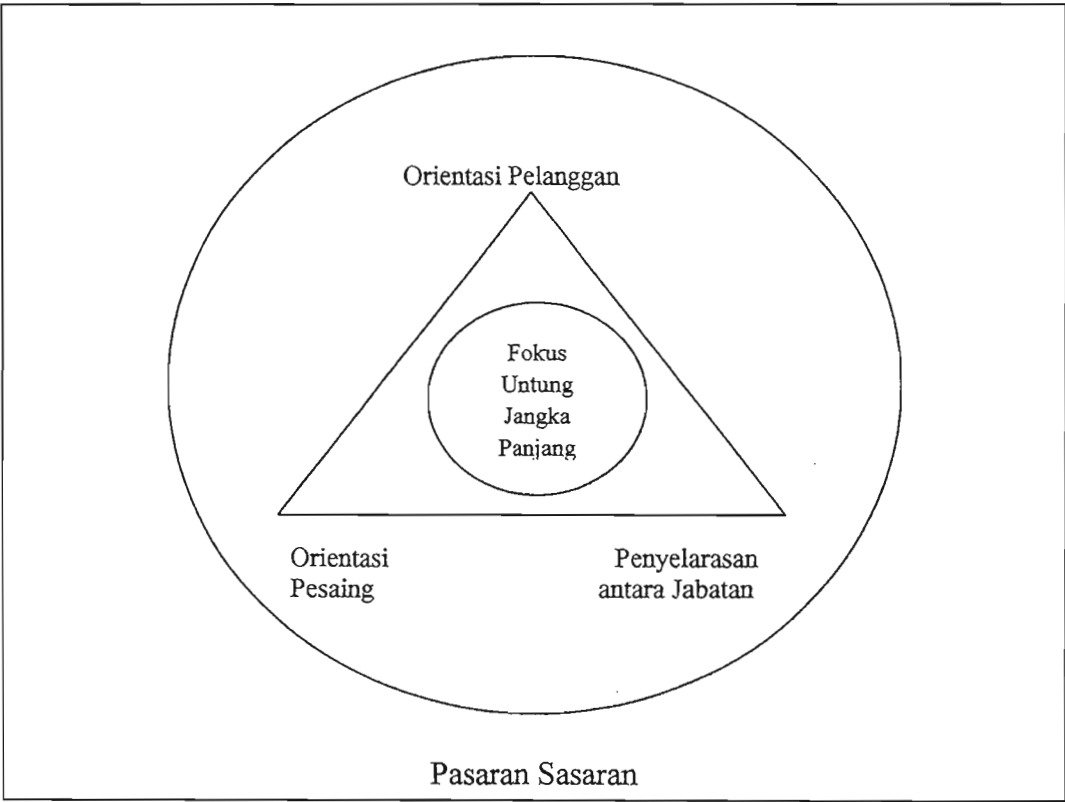
jabatan dalam firma dan tindak balas meluas organisasi kepada perubahan yang berlaku di persekitaran (Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993).

Secara umumnya, MO dapat dilakukan melalui penggunaan dan penyebaran maklumat pasaran yang melangkaui setiap jabatan dalam firma. Menurut Narver dan Slater (1990), maklumat-maklumat tersebut meliputi maklumat pemasaran dan persekitaran termasuk maklumat para pesaing dan pelanggan dalam usaha memenuhi kehendak dan keperluan para pelanggan. Dengan itu, kajian ini memilih definisi yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990) kerana firma yang berorientasikan pasaran memberi penekanan kepada penciptaan nilai tertinggi kepada para pelanggan mereka. Webster (1992) turut mendapati peranan MO dalam firma dan perkara tersebut telah disahkan para pengkaji lepas (seperti Day, Weitz & Wensley, 1990; Day & Wensley, 1983). Langerak (2001) dan Flaherty, Dahlstrom dan Skinner (1999) seterusnya menekankan komitmen kepada penciptaan nilai tertinggi secara berterusan oleh firma kepada para pelanggan mereka. Dengan itu, dapatlah disimpulkan bahawa firma yang berorientasikan pasaran merupakan firma yang memusatkan perhatian utama mereka kepada para pelanggan.

Selaras dengan matlamat MO bagi menyediakan nilai terbaik sesuatu produk atau perkhidmatan, maka firma perlulah berusaha untuk memuaskan hati pelanggan melalui komitmen jangka panjang mereka dalam mengekalkan kualiti, perkhidmatan dan inovasi (Spillan, 2005). Ke arah usaha tersebut maka MO telah dilihat sebagai satu faktor penting bagi kejayaan kebanyakan firma. Hal ini disebabkan kemungkinan orientasi tersebut berkaitan dengan tahap yang diperlukan sesebuah organisasi dalam menyelaraskan dan bertindak balas kepada kehendak-kehendak pasaran

dan aktiviti-aktiviti para pesaing (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Siguaw, Brown, & Widing, 1994).

Menurut Narver dan Slater (1990), MO memberi fokus dan perhatian kepada keuntungan jangka masa panjang terhadap pasaran sasaran. Perkara tersebut dapat dilakukan firma melalui tiga komponen utama meliputi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan (Narver & Slater, 1990). Rajah 3.2 di bawah menunjukkan fokus utama firma yang berteraskan kepada keuntungan jangka panjang dengan dikelilingi oleh ketiga-tiga komponen tersebut.



Rajah 3. 2
Dimensi dan Fokus Orientasi Pasaran
Sumber: Narver dan Slater (1990, p.23)

Rajah 3.2 di atas menunjukkan dimensi-dimensi dan fokus orientasi pasaran (MO) bagi sesebuah firma seperti yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990). Menurut rajah tersebut, fokus firma yang berorientasikan pasaran adalah berteraskan

kepada keuntungan jangka panjang. Manakala tumpuan firma kepada pasaran yang disasarkan pula perlulah meliputi dimensi-dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan juga penyelarasan antara jabatan.

Secara teorinya, aktiviti perniagaan firma yang mengamalkan MO didorong oleh pasaran yang sentiasa memantau keadaan persekitaran perniagaan dan persaingan. Hal ini berikutan usaha-usaha firma untuk melihat kesesuaian penawaran berbanding permintaan pelanggan yang disasarkan (Chang *et al.*, 1999) dan meletakkan keperluan para pelanggan dalam semua aktiviti firma (Dalgic, 1998). MO dikatakan mempunyai hubungan dengan prestasi (Salima *et al.*, 2011). Walau bagaimanapun, secara empirikalnya beberapa dapatan yang terhasil menunjukkan keputusan yang pelbagai seperti hubungan positif (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 2000; Zahra, 2008), tiada hubungan yang signifikan (Caruana, Pitt & Berthon, 1999; Lonial, Tarim, Tatoglu, Zaim & Zaim, 2008) dan tidak menyokong hubungan langsung positif (Han, Kim & Srivastava, 1998; Jaworski & Kohli, 1993).

Namun begitu, secara umumnya MO merupakan suatu aspek pengurusan strategik yang perlu dilaksanakan dengan baik oleh firma dalam lingkungan dimensi-dimensinya ke arah mencapai kejayaan dalam prestasi perniagaan (Kreiser *et al.*, 2002b). Hal ini kerana kebanyakan literatur menyokong pernyataan bahawa penggerak pasaran dan salah satu dimensi EO iaitu inovatif berupaya mencapai keputusan yang lebih baik berbanding para pesaing firma (Gatignon & Xuereb, 1997; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater 1990).

Terdapat beberapa bukti daripada kajian lepas yang menyerlahkan kewujudan kesan MO terhadap prestasi firma. Kajian berkenaan MO terhadap beberapa pengukuran prestasi sebagai pembolehubah bersandar telah mendapati hubungan yang signifikan

positif seperti terhadap prestasi (Homburg, Hoyer & Fassnacht, 2002; Horng & Chen, 1998), kecekapan jualan dan perkembangan syer pasaran (Pelham, 2000) dan komitmen tinggi pekerja terhadap organisasi, pengukuhan kepuasan pelanggan dan peningkatan keuntungan perniagaan (Gronroos, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Pelham, 2000; Siguaw *et al.*, 1994) serta kualiti perkhidmatan (Ramayah *et al.*, 2011).

3.6.2 Orientasi Pasaran (MO) sebagai Pembolehubah Penyederhana

Persekitaran perniagaan yang dinamik dan sentiasa berubah-ubah berkemungkinan memberi kesan kepada hubungan antara EO dan prestasi firma. Sehubungan dengan itu, maka timbul salah satu isu yang membelenggu kajian berkaitan EO dan prestasi firma iaitu pembolehubah penyederhana yang berupaya memberi kesan kepada hubungan langsung tersebut (Covin *et al.*, 2006; Miller, 2011). Oleh sebab Baron dan Kenny (1986) mengatakan bahawa pembolehubah penyederhana dapat memberi kesan dalam hubungan antara pembolehubah tak bersandar dan pembolehubah bersandar maka pemeriksaan terhadap penyederhana seperti saranan oleh Covin *et al.* (2006) dan Miller (2011) di atas sangat penting dan perlu dilaksanakan dalam kajian ini.

Secara konsepnya, kajian yang dijalankan oleh Lumpkin dan Dess (1996) terhadap prestasi firma mendapati wujudnya hubungan positif antara amalan EO dalam firma dengan prestasi firma tersebut. Namun begitu, pandangan umum terhadap hubungan positif tersebut mungkin berubah akibat daripada pengaruh faktor-faktor persekitaran dan organisasi (Loos & Coulthard, 2006; Lumpkin & Dess, 1996) dan dalam keadaan konteks yang berbeza (Dess *et al.*, 2011).

Rentetan itu, MO menjadi penting untuk diketengahkan dalam kajian ini. Hal tersebut berikutan peranannya sebagai suatu orientasi tonggak kepada prestasi perniagaan (Brik *et al.*, 2011). Selain itu, MPEN (2010) turut menyarankan agar firma-firma di Malaysia memberi tumpuan terhadap amalan yang berteraskan pasaran dalam aktiviti perniagaan mereka. Menurut MPEN (2010), selain fokus kepada ciri-ciri keusahawaan dan inovatif, amalan berteraskan pasaran perlu diberi perhatian dalam usaha firma meningkatkan prestasi mereka. Perkara tersebut selari dengan Model Ekonomi Baharu (MEB) yang diperkenalkan kerajaan dalam usaha melonjak Malaysia menjadi negara maju menjelang tahun 2020 (MPEN, 2010). Selain itu, fokus kepada aktiviti yang berteraskan pasaran adalah penting kerana Hind (1994) mendapati wujudnya ketidakcekapan dalam pasaran firma koperasi di sebalik peningkatan dalam pengeluaran yang diperoleh. Kekangan keupayaan firma koperasi kepada aktiviti yang berfokuskan pasaran telah membataskan prestasi dan margin keuntungan mereka (Manfredo & Richards, 2007).

Dalam hal ini, beberapa kajian yang dibuat terhadap EO dan MO dengan prestasi perniagaan telah menyerlahkan kewujudan jurang yang perlu diberi perhatian untuk kajian selanjutnya. Antara yang signifikan ialah saranan agar kajian selanjutnya menyiasat peranan penyederhana persekitaran firma termasuklah faktor dalaman organisasi (Lumpkin & Dess, 1996) dan memeriksa peranan pembolehubah penyederhana yang berpotensi seperti budaya firma dan sumber-sumber organisasi (Becherer & Maurer, 1997; Loos & Coulthard, 2006). Manakala Baker dan Sinkula (2009) secara lebih spesifik pula mendapati kepentingan bagi memeriksa MO sebagai pembolehubah penyederhana dalam hubungan antara EO dan prestasi firma.

Maka dengan mengambil kira perkara tersebut, kajian ini meletakkan pembolehubah persekitaran dalaman organisasi meliputi sumber firma iaitu MO sebagai pembolehubah penyederhana dalam memeriksa hubungan antara EO dan prestasi firma. Sehingga kini, kajian yang memeriksa secara multidimensi pengaruh penyederhana MO terhadap hubungan antara EO dan prestasi firma masih kurang diberi tumpuan oleh para pengkaji.

3.6.3 Kaitan antara Orientasi Pasaran (MO), Orientasi Keusahawanan (EO) dan Prestasi Perniagaan

Beberapa kajian lepas yang memeriksa hubungan antara EO dan prestasi perniagaan firma telah mendedahkan kepada dapatan yang pelbagai (Landstrom *et al.*, 2008). Dengan itu, maka wujud perdebatan dalam literatur semasa berkenaan kesan hubungan antara EO dengan prestasi (Miller, 2011). Dalam hal ini, Miller (2011) melihat peranan pembolehubah penyederhana dapat menjelaskan hubungan antara kedua-dua pembolehubah tersebut. Hal ini ditambah dengan peranan penting MO yang kurang dikaji sebagai penyederhana dalam hubungan antara EO dan prestasi perniagaan (Baker & Sinkula, 2009).

Menurut Atuahene-Gima dan Ko (2001), EO dan MO merupakan dua pembolehubah penting dan saling melengkapi antara satu dengan yang lain. Hal ini berikutan tumpuan firma keusahawanan terhadap keperluan para pelanggan mereka melalui tindakan yang berorientasikan pasaran (Miles & Arnold, 1991). Selain itu, Hult dan Ketchen (2001) pula mengatakan bahawa kedua-dua orientasi tersebut merupakan keupayaan firma yang dapat menyumbang kepada pembentukan sumber unik dan menetapkan keunggulan yang memberikan kesan positif kepada firma. Sepertimana Jaworski dan Kohli (1993) dan Verhees dan Meulenbergh (2004) yang mendapati keusahawanan dizahirkan melalui pelaksanaan berorientasikan pasaran kepada

prestasi sesebuah perniagaan, maka dapatlah dikatakan bahawa kedua-dua orientasi tersebut sangat berkait rapat dalam usaha firma mencapai prestasi yang baik.

EO dan MO mempunyai kesan bersama terhadap prestasi perniagaan sesebuah firma dalam pelbagai persekitaran perniagaan termasuklah semasa ekonomi peralihan (Li, Zhao *et al.*, 2008). Namun begitu, kajian Li, Zhao *et al.* (2008) mendapati bahawa hanya dimensi MO dan beberapa dimensi EO tertentu (seperti inovatif dan proaktif) adalah berkait dengan prestasi perniagaan. Manakala kajian Boso *et al.* (2012) terhadap eksport produk baharu telah mendapati bahawa usaha melengkapkan tingkah laku antara EO dan MO merupakan strategi yang berguna demi kejayaan firma.

Rentetan itu, hubungan antara EO dan MO terpanggil untuk diberi perhatian yang mendalam sebagaimana kemajuan teknologi yang berlaku dengan pantas dan meningkatnya tahap persaingan yang telah mewujudkan ketidaktentuan dalam persekitaran perniagaan (Obloj & Obloj, 2010). Dengan keadaan operasi yang sebegitu, keperluan untuk melakukan penjajaran antara dimensi-dimensi EO dan MO adalah penting bertujuan untuk memberi implikasi kepada kapasiti kelangsungan firma (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Li, Zhao *et al.*, 2008).

EO dicirikan melalui lima dimensi dan dianggap sebagai konstruk multidimensi dalam kebanyakan literatur pengurusan. Dengan itu, gabungan antara setiap dimensi EO dan MO dijangkakan dapat memberi pengaruh yang berbeza terhadap prestasi firma (Li, Zhao *et al.*, 2008). Kesan sinergi antara EO dan MO terhadap prestasi adalah paling baik dengan tingkat penyederhanaan tersebut. Hal demikian disebabkan Li, Zhao *et al.* (2008) mendapati wujudnya kesan penyederhanaan daripada dimensi MO terhadap hubungan antara EO dan prestasi firma.

Dess dan Lumpkin (2005) menegaskan bahawa firma keusahawanan merupakan firma yang terlibat dalam inovasi produk-pasaran, melakukan usaha teroka berisiko dan menjerumuskan diri dalam ketidakpastian. Selain itu, firma keusahawanan kadangkala turut menjadi yang pertama dalam memperkenalkan inovasi secara proaktif dan memimpin pasaran di hadapan para pesaing (Dess & Lumpkin, 2005). Namun begitu, wujud cabaran dalam mencapai MO secara konsisten terutama bagi firma pengeluaran (Golan, 2006). Walau bagaimanapun, melalui proses pengurusan, firma dapat membangunkan prosedur, menerapkan sistem dalaman dan mengukur prestasi yang dapat menambah baik prestasi, mengukuhkan kedudukan pasaran dan menyelaraskan maklum balas pasaran (Lawer & Knox, 2008). Disebalik cabaran-cabaran dalam persekitaran perniagaan, MO muncul bagi meningkatkan prestasi khususnya kepada firma-firma kecil.

EO dan MO berkait rapat dengan tugas pengurusan strategik. Dengan itu, penerapan amalan pengurusan yang tepat dalam firma berupaya menghasilkan peningkatan dalam prestasi perniagaan (Baker & Sinkula, 2009). Walau bagaimanapun, kedua-dua orientasi tersebut saling menyederhanakan dan memerlukan keseimbangan tertentu dalam dimensi-dimensinya untuk beroleh prestasi yang optimum dalam perniagaan (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Tzokas, Carter & Kyriazopoulos, 2001).

Kajian Cadogan, Kuivalainen dan Sundqvist (2009) yang memeriksa hubungan antara MO dan prestasi perniagaan mendapati hubungan antara kedua-duanya adalah lengkung (*curvilinear*) dan ditunjukkan oleh lengkung-U terbalik (*inverted U-curve*). Perkara ini menunjukkan bahawa MO yang berlebihan sebenarnya boleh mengurangkan prestasi perniagaan (Ward, Girardi, & Lewandowska, 2006). Oleh sebab itu, mereka menyarankan agar tugas pengurusan tidak harus memberi fokus

terhadap peningkatan dalam tahap MO semata-mata tetapi harus menguruskan MO ke tahap yang optimum dengan memberi perhatian terhadap persekitaran firma dan pendekatan pasaran.

Dalam satu kajian secara “*longitudinal*” oleh Kumar, Jones, Venkatesan dan Leone (2011), firma-firma didapati memerlukan pembangunan dalam MO bermula di peringkat awal operasinya lagi bertujuan untuk mengekalkan keunggulan terhadap prestasi perniagaan mereka. Faedah tambahan yang dapat dicapai adalah melalui kenaikan dalam jualan dan keuntungan (Kumar *et al.*, 2011). Selain itu, literatur sering mengungkapkan bahawa para pelanggan adalah merupakan raja kepada firma. Namun menurut Basu *et al.* (2008), ungkapan itu jarang diamalkan dalam keadaan sebenar perniagaan. Para pemasar selalunya memberi tumpuan kepada pelanggan disebabkan asas keputusan sama ada membeli ataupun tidak adalah bergantung kepada pengguna akhir sesuatu produk atau perkhidmatan yang dikeluarkan mereka (Basu *et al.*, 2008).

Pada masa kini, proses globalisasi telah melanda seluruh dunia tanpa membataskan sempadan geografi. Rentetan itu, firma perniagaan di sesebuah negara perlu mengguna pakai strategi-strategi dengan pandangan global bertujuan untuk menembusi pasaran dunia (Sin, Tse, Yau, Chow & Lee, 2005). Pada masa ini, firma-firma perniagaan global telah memberi tumpuan kepada MO yang secara asasnya lahir daripada konsep pemasaran yang memberi fokus utama kepada pasaran. Konsep klasik pemasaran yang menegaskan keperluan memenuhi kepuasan para pelanggan merupakan asas dalam menambah baik prestasi sesebuah perniagaan (Kotler *et al.*, 2008). Hal ini disebabkan para pengguna yang berupaya untuk mengetahui keperluan mereka daripada produk dan perkhidmatan yang ditawarkan oleh sesebuah

perniagaan. Berikutan itu, perbezaan dalam persekitaran pasaran pelbagai negara dapat mempengaruhi jenis strategi yang dibangunkan dan diguna pakai oleh firma-firma dalam usaha untuk meningkatkan prestasi perniagaan (Kumar & Subramanian, 2000).

Sebagai rumusannya, dengan senario pasaran yang sangat dinamik, penglibatan semua pihak di dalam firma sangat diperlukan dengan tumpuan harus dihalakan kepada para pesaing di industri yang sama. Hal ini disebabkan perkara tersebut mencerminkan tentang bagaimana sesebuah pasaran berjalan melalui proses inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan bersaing secara agresif sesebuah firma dalam pasaran yang dikongsi bersama. Sentiasa wujud dilema tentang sama ada sesebuah perniagaan itu perlu berorientasikan pelanggan ataupun pesaing disebalik penerimaan meluas bahawa firma perlu lebih berorientasikan pelanggan. Namun fokus kepada sumber-sumber persaingan perlu turut diberi perhatian oleh sebab pesaing juga sama penting yang boleh memberi kesan kepada firma. Dilema tersebut membawa kepada pengkajian ini yang memeriksa MO sebagai pembolehubah penyederhana. MO mengandungi komponen tingkah laku budaya organisasi firma seperti yang dioperasikan oleh Narver dan Slater (1990) melalui tiga dimensi yang meliputi dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan atau fungsi.

3.6.4 Dimensi-dimensi Pembolehubah Orientasi Pasaran (MO) dan Hubungannya dengan Pembolehubah Orientasi Keusahawanan (EO) dan Prestasi Perniagaan

Kebanyakan pengkajian lepas telah melihat MO daripada persepektif budaya organisasi (Day & Wensley, 1983; Langerak, 2001; Spillan, 2005; Webster, 1992). Maka kajian ini meneliti MO daripada perspektif yang sama. Selaras dengan kajian

yang dijalankan oleh Narver dan Slater (1990), MO diperiksa dengan meneliti dimensi-dimensi meliputi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan atau fungsi.

a) Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan menjadi salah satu dimensi MO yang dikaji sebagai pembolehubah penyederhana. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pelanggan sebagai aktiviti-aktiviti pemerolehan dan penyebaran maklumat yang perlu dalam usaha memahami penilaian para pembeli. Menurut Narver dan Slater (1990) lagi, aktiviti-aktiviti tersebut penting dalam memahami kehendak bakal pelanggan agar usaha mencipta nilai tambah secara berterusan dapat dilakukan kepada mereka. Manakala Sheth, Sisodia dan Sharma (2000) pula mendapati orientasi pelanggan adalah merupakan kejayaan firma dalam penglibatan dan usaha-usaha mereka dalam memastikan tanggapan, kehendak dan keperluan pelanggan individu serta memuaskan mereka melalui reka bentuk, komunikasi, harga dan penyampaian tawaran yang bersesuaian dan kompetitif.

Maklumat daripada usaha-usaha tersebut menyediakan firma dengan satu rangka kerja bagi penciptaan nilai tertinggi kepada para pelanggan berbanding para pesaing. Dengan analisis yang mendalam terhadap kehendak dan keperluan para pelanggan, Day dan Wensley (1988) mendapati bahawa orientasi pelanggan dapat membantu firma memuaskan hati pelanggan dengan lebih baik. Mereka mengatakan bahawa hal tersebut memberi kelebihan dalam mencipta perbezaan kepada para pelanggan. Dalam hal ini, Singh (2000) dalam kajiannya terhadap pekerja di barisan hadapan organisasi mendapati kepentingan pemberian perkhidmatan yang berkualiti daripada golongan tersebut kepada para pelanggan. Hal ini disebabkan tingkah laku dan sikap

pekerja di barisan hadapan dapat memberi kesan yang signifikan kepada tanggapan para pelanggan terhadap perkhidmatan organisasi tersebut (Chan & Wan, 2012).

Pelbagai cara telah diketengahkan firma untuk menunjukkan orientasi mereka kepada para pelanggan (Li, Zhao *et al.*, 2008). Firma yang berorientasikan pelanggan memberi penekanan yang kuat kepada tahap kepuasan pelanggan dan berusaha dengan kuat dalam memahami keperluan pelanggan. Selain itu, Sheth *et al.* (2000) mendapati keperluan firma untuk melibatkan diri secara kerap dan sistematik dalam mengukur tentang sejauh mana pelanggan merasa puas hati. Menurut mereka, firma-firma yang berorientasikan pelanggan perlu memberi tumpuan besar terhadap perkhidmatan-perkhidmatan terutamanya perkhidmatan selepas jualan. Firma-firma juga perlu memberi fokus yang kerap terhadap peningkatan nilai pelanggan (Sheth *et al.*, 2000). Secara keseluruhannya, sesebuah firma dicirikan melalui amalan-amalan yang menjurus kepada komitmen tinggi mereka kepada para pelanggan.

Beberapa kajian lepas telah mendedahkan betapa kritikalnya peranan yang perlu dijalankan oleh pihak pengurusan dalam usaha menyemarakkan amalan MO dalam lingkungan firma mereka (Kohli & Jaworski, 1990; Webster, 1988). Menurut Kohli dan Jaworski (1990) dan Webster (1988), peranan pihak pengurusan sangat penting kerana kesan dan pengaruh yang besar terhadap perhatian para pekerja kepada para pelanggan mereka. Dalam hal ini, Jaworski dan Kohli (1993) menegaskan bahawa pengurusan atasan yang berorientasikan pelanggan perlu memberi fokus kepada kepentingan untuk bertindak secara responsif kepada kehendak para pelanggan. Mereka berkuasa untuk mempengaruhi para pekerja ke arah pencapaian matlamat organisasi. Kajian-kajian lepas telah menyimpulkan bahawa firma yang membangunkan matlamat untuk mengukuhkan keuntungan dalam perniagaan

melalui aktiviti-aktiviti pemuasan hati para pelanggan dapat merangsang orientasi pelanggan di lingkungan persekitaran organisasi mereka (Gronroos, 1990; Jaworski & Kohli, 1993).

Kepentingan pengurusan atasan turut ditekankan oleh Gronroos (1990) yang mendapati perkara tersebut sebagai satu keperluan awal dalam membawa firma ke arah berorientasikan pelanggan dalam kalangan para pekerja. Beliau menekankan bahawa pengurusan atasan bertanggungjawab dalam mewujudkan suasana yang kondusif kepada MO. Hal sedemikian dapat menggalakkan tingkah laku firma ke arah berorientasikan pasaran dan mewujudkan penerimaan tingkah laku tersebut dalam kalangan para pekerja mereka (Gronroos, 1990). Dalam satu kajian lain yang dijalankan oleh Borucki dan Burke (1999) di sektor peruncitan turut mendapati pengurusan atasan yang mengangkat kepentingan kualiti perkhidmatan secara signifikannya mempengaruhi tingkah laku jurujual dalam mengambil berat terhadap para pelanggan mereka.

Pendekatan berorientasikan pelanggan merupakan salah satu dimensi strategik kepada MO. Penggabungannya dengan dimensi-dimensi EO dikatakan berupaya memberi keunggulan bersaing kepada firma dan memastikan perniagaan yang berterusan dengan para pelanggan (Dawes, 2000). Di samping itu, pelanggan yang berpuas hati cenderung untuk kembali melakukan urusan perniagaan dengan firma disamping membawa sesama rakan pelanggan lain (Im, Mason, & Houston, 2007). Semakin banyak jumlah pelanggan yang menggunakan produk sesebuah firma maka semakin tinggi pendapatan yang dijana oleh firma tersebut. Pendapatan yang lebih tinggi memberi maksud bahawa firma tersebut dapat mengukuhkan keuntungannya

dan mencipta lebih banyak ruang untuk pertumbuhan dan pengembangan perniagaan (Noble, Sinha & Kumar, 2002).

Orientasi pelanggan membantu firma perniagaan dalam mendapatkan pemahaman yang jelas terhadap pasaran dan kuasa beli pelanggan. Perkara tersebut membantu mereka untuk merancang program dan aktiviti pemasaran. Menurut Boso *et al.* (2012), orientasi pelanggan memainkan peranan utama dalam membantu menambah baik prestasi firma dan juga kepuasan pelanggan. Orientasi pelanggan mempunyai kesan yang positif terhadap pelbagai konstruk EO khususnya terhadap hubungan dengan inovatif dan juga prestasi firma (Boso *et al.*, 2012).

Selanjutnya, Boso *et al.* (2012) mendapati kebanyakan keperluan dan kehendak para pelanggan hanya dapat dipenuhi secara langsung melalui amalan inovasi. Orientasi pelanggan membawa kepada tawaran yang paling inovatif disebabkan yang menjurus ke arah membangunkan produk-produk yang khusus memenuhi keperluan pengguna. Kajian yang dijalankan berkaitan orientasi pelanggan telah mendedahkan keperluan khusus para pelanggan yang ditangani melalui inovasi. Perkara tersebut ditangani dengan memasarkan produk yang betul dan bersesuaian dengan keperluan pengguna (Jun, Deschoolmeester & Leuven, 2010) dan seterusnya memberi faedah kepada para pengguna tersebut (Coley, Mentzer & Cooper, 2010).

Di samping itu, orientasi pelanggan turut dikatakan mempunyai kesan dan pengaruh antara proaktif dan prestasi perniagaan. Proaktif, sepertimana yang telah dibincangkan merupakan kemampuan untuk meramal keperluan masa hadapan para pelanggan (Venkatraman, 1989). Menurut Langerak (2003), ramalan tadi dapat membantu dalam mengenal pasti peluang-peluang bagi sesebuah usaha teroka baharu bertujuan memuaskan keperluan para pelanggan. Perkara tersebut dapat dilakukan

melalui penyelesaian masalah pasaran baharu yang muncul atau melalui pemenuhan ruang dalam lompang pasaran (Langerak, 2003). Dengan itu, firma seterusnya perlu berusaha untuk memodalkannya dengan menyediakan produk dan perkhidmatan yang memenuhi keperluan tersebut.

MO sangat penting dalam hubungannya dengan proaktif berikutan orientasi ini menyemarakkan kemampuan positif firma dalam menentukan apa-apa yang bakal dikehendaki oleh pasaran. Kewujudan tingkah laku proaktif yang secukupnya membolehkan perniagaan yang berorientasikan pelanggan dapat memenuhi keperluan para pelanggan dan seterusnya mengekalkan mereka sebagai pelanggan firma (Mateja, 2011). Menurut Mateja (2011) lagi, hal tersebut disebabkan sesebuah perniagaan yang dapat meramalkan keperluan masa hadapan para pelanggan mereka melalui kajian dan penyelidikan pasaran berkemungkinan besar dapat memenuhi keperluan tersebut. Kaitan tersebut tentunya dapat meningkatkan kadar pulangan pelanggan dan seterusnya meningkatkan prestasi firma ke tahap yang lebih baik.

Selanjutnya, Jun *et al.* (2010) menegaskan bahawa sesebuah perniagaan yang berorientasikan pelanggan juga berkemungkinan besar bertindak mengambil risiko berbanding mengelaknya. Salah satu sebab utama kenapa sesebuah perniagaan berupaya melakukan usaha teroka berisiko adalah disebabkan mereka memahami lingkungan perniagaan tersebut dengan baik dan perkara itu hanya boleh berlaku melalui penyelidikan pasaran secara menyeluruh (Jun *et al.*, 2010). Penyelidikan pasaran yang menyeluruh dan memahami operasi pasaran merupakan perkara asas dalam membuat sesuatu keputusan sama ada sesebuah firma tersebut harus melakukan sesuatu usaha teroka ataupun tidak. Oleh itu, orientasi pelanggan membantu perniagaan memahami pasaran dengan lebih baik dan sebagai hasilnya,

meningkatkan kemampuan firma untuk merancang pengambilan sesuatu risiko dan seterusnya meminimumkan risiko tersebut (Dess & Lumpkin, 2005).

Risiko yang diambil merupakan perkara asas dalam sesuatu pasaran baharu dan persekitaran yang belum diketahui sepenuhnya. Dengan itu, pengambilan risiko menjadi elemen asas kepada kejayaan jika firma dapat merebut sesebuah pasaran baharu yang seterusnya berupaya meningkatkan prestasi firma tersebut (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). Oleh yang demikian, kemampuan untuk mempelajari pasaran dengan baik dapat memberi kesan positif terhadap hubungan antara pengambilan risiko dan prestasi perniagaan (Coupey & Coupey-Roux, 2010). Maka dengan itu, Coupey dan Coupey-Roux (2010) mendapati dengan pelaksanaan MO yang sesuai, firma perniagaan berupaya untuk mengambil sesuatu risiko dan seterusnya dapat memperoleh pulangan prestasi yang positif.

Orientasi pelanggan turut mempunyai kaitan penting dengan autonomi dalam firma berikutan autonomi diperlukan bagi membangunkan suatu usaha teroka baharu. Dalam hal ini, Jordan dan Segelod (2006) mendapati keperluan firma perniagaan dalam membenarkan kewujudan persekitaran kerja yang berautonomi. Melalui autonomi, ahli-ahli firma diberi keizinan untuk bekerja dengan sendirinya. Menurut Jordan dan Segelod (2006) lagi, hal tersebut berikutan keupayaan mereka dalam mengenal pasti masalah-masalah atau ruang-ruang yang memerlukan pengukuhan. Maka usaha-usaha dapat dilakukan untuk memberi nilai tambah kepada para pelanggan atau membuat pelanggan berpuas hati dengan barangan dan perkhidmatan firma (Jordan & Segelod, 2006).

Amalan autonomi harus digalakkan dalam setiap firma perniagaan tanpa mengira kedudukan dan peringkat seseorang pekerja. Di sebalik para pekerja yang

berinteraksi secara terhad dengan para pelanggan dan urusan yang berkaitan dengan pasaran, Lumpkin *et al.* (2009) mendapati mereka sebenarnya memiliki peluang yang lebih baik dalam menyumbangkan idea-idea terbaik. Kebebasan yang dinikmati para pekerja dapat memberi keupayaan dalam membentuk firma menjadi tersendiri dan seterusnya berupaya untuk maju dan merebut pasaran tertumpu (*niche*) untuk mereka (Lumpkin *et al.*, 2009).

Sesetengah pasaran yang telah sedia dimasuki memungkinkan kesukaran untuk melaksanakan autonomi sepenuhnya. Dengan itu, sesebuah firma mungkin hanya perlu untuk mencipta imej dan produk atau perkhidmatan pengedaran yang berlainan bagi membezakan mereka daripada pesaing lain (Seigyoung & Omar, 2009). Maka dengan itu, Seigyoung dan Omar (2009) menjelaskan bahawa autonomi yang diamalkan seharusnya berupaya meningkatkan prestasi yang lebih baik kepada firma tersebut. Hasilnya dapat membangunkan sesebuah perniagaan kepada tumpuan dalam pasaran dan mendefinisikan pasarannya dalam keadaan yang dapat membawa kepada keuntungan.

Menurut Nguyen dan Keh (2007), orientasi pelanggan dalam kebanyakan masa telah menjadi pilihan dalam membuat keputusan sama ada firma harus menerapkan lebih banyak orientasi pelanggan ataupun orientasi pesaing. Namun begitu, persaingan seringkali ditakrifkan melalui taktik-taktik yang diamalkan para pesaing dalam memenuhi pelbagai keperluan para pelanggan (Lumpkin & Dess, 2001). Sesebuah perniagaan yang mengamalkan lebih banyak orientasi pelanggan dapat mempelajari kemahuan para pelanggan tersebut (Narver & Slater, 1990). Dengan itu, mereka dapat bertindak balas secara agresif melalui taktik-taktik persaingan firma dalam usaha yang bukan hanya untuk melawan para pesaing tetapi juga menyediakan

produk dan perkhidmatan yang diperlukan para pelanggan (Nguyen & Keh, 2007). Keagresifan firma dalam bersaing adalah penting selari dengan usaha mereka mempertahankan syer pasaran dan menarik pelanggan baharu di sebalik pergantungan kepada pelanggan sedia ada (Lumpkin & Dess, 2001).

Maka dengan itu dapatlah dikatakan bahawa hubungan antara pembolehubah-pembolehubah EO dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah orientasi pelanggan. Peningkatan tahap MO melalui dimensi orientasi pelanggan dapat menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara pembolehubah-pembolehubah EO dan prestasi perniagaan seperti lima hipotesis berikut:

H2a: Hubungan antara pembolehubah inovatif dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah orientasi pelanggan. Peningkatan tahap orientasi pelanggan menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara inovatif dan prestasi perniagaan.

H2b: Hubungan antara pembolehubah proaktif dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah orientasi pelanggan. Peningkatan tahap orientasi pelanggan menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara proaktif dan prestasi perniagaan.

H2c: Hubungan antara pembolehubah pengambilan risiko dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah orientasi pelanggan. Peningkatan tahap orientasi pelanggan menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara pengambilan risiko dan prestasi perniagaan.

H2d: Hubungan antara pembolehubah autonomi dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah orientasi pelanggan. Peningkatan tahap

orientasi pelanggan menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara autonomi dan prestasi perniagaan.

H2e: Hubungan antara pembolehubah keagresifan bersaing dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah orientasi pelanggan. Peningkatan tahap orientasi pelanggan menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara keagresifan bersaing dan prestasi perniagaan.

b) Orientasi Pesaing

Orientasi pesaing menjadi dimensi kedua dalam MO. Narver dan Slater (1990) mentakrifkan orientasi pesaing sebagai aktiviti-aktiviti pemerolehan dan penyebaran maklumat yang perlu dalam usaha untuk memahami strategi-strategi yang diambil para pesaing mereka bagi mendepani sasaran pembeli. Menurut Narver dan Slater (1990), firma perlu mengetahui dan memahami kekuatan dan kelemahan para pesaing serta sentiasa memantau kemampuan dan strategi para pesaing utama dalam pasaran mereka. Maklumat tersebut dapat membantu firma bagi menyediakan rangka kerja ke arah mencipta nilai tertinggi kepada para pelanggan.

Orientasi pesaing berkemungkinan memberi kelebihan dalam aspek kos disebabkan perniagaan yang berorientasikan pesaing cenderung untuk memberi penekanan yang kuat kepada kos. Menurut Day dan Wensley (1988), hal tersebut disebabkan kepantasan firma bertindak dalam menyesuaikan diri dengan inisiatif pemasaran yang dibuat oleh pesaing mereka. Namun begitu, dalam satu kajian lain pula mendapati orientasi pesaing kurang berkesan apabila ketidakpastian dalam permintaan meningkat tetapi menjadi lebih baik apabila berlakunya pertumbuhan yang tinggi dalam pasaran (Gatignon & Xuereb, 1997).

Walaupun dinyatakan beberapa kelebihan yang wujud kepada firma yang berorientasikan pesaing, kajian mendapati bahawa firma-firma yang bersaiz kecil lebih memberi penekanan kepada perancangan jangka pendek dengan tumpuan kepada operasi seharian perniagaan mereka berbanding dengan perancangan jangka panjang (Carson, 1990; Harris & Watkins, 1998; Robinson & Pearce, 1984). Oleh yang demikian, firma bersaiz tersebut perlulah memberi tumpuan dalam meningkatkan budaya yang berorientasikan pesaing dan seterusnya memberi fokus kepada pasaran. Perkara tersebut penting dalam usaha firma membangunkan keunggulan bersaing yang mampan. Dalam hal ini, Kong (2006) mendapati konsep nilai sepanjang hayat firma harus memberi tumpuan kepada keuntungan jangka panjang.

Kedudukan dalam pasaran memerlukan firma sentiasa menyedari aktiviti-aktiviti pesaing dan berusaha ke hadapan berbanding pesaing mereka. Firma yang berorientasikan pesaing perlulah bertindak balas dengan pantas kepada setiap tindakan pesaing-pesaing mereka. Menurut Narver dan Slater (1990, p.22), perkara tersebut dapat dilakukan dengan memahami pesaing utama dan bakal pesaing berkenaan kekuatan dan kelemahan jangka pendek serta keupayaan dan strategi jangka panjang mereka. Dalam mengenal pasti strategi pesaing, maklumat yang ada perlu digunakan secara bersama dalam firma. Sesebuah firma yang berorientasikan pesaing selalunya memiliki pengurusan atasannya yang sering membincangkan kekuatan dan kelemahan para pesaing mereka (Narver & Slater, 1990). Maka dengan itu, adalah penting bagi firma berusaha memenangi pelanggan sasaran melalui amalan yang berorientasikan pesaing tersebut.

Namun di sebalik tumpuan pada MO, Ward *et al.* (2006) mendapati amalan berorientasikan pasaran yang terlalu banyak mungkin menjadi tidak berguna kepada firma. Hal tersebut disebabkan kemungkinan para pemasar tidak dapat memberi tumpuan dan hilang fokus mereka selain tidak menyedari tindakan-tindakan yang telah dibuat oleh para pesaing (Ward *et al.*, 2006). Perubahan yang dilakukan oleh para pesaing di pasaran juga merupakan perkara penting dalam menentukan bagaimana sesebuah perniagaan tersebut dapat berprestasi dengan baik (Boso *et al.*, 2012). Dalam erti kata lain, adalah penting kepada sesebuah firma untuk melihat segala kemampuan dan tindakan para pesaing mereka dengan lebih terperinci.

Menurut James dan William (2009), sokongan kepada pendekatan berorientasikan pesaing bertitik-tolak daripada keupayaan para pelanggan yang dapat menyekat proses-proses inovatif dalam firma. Menurut pengkaji tersebut, hal demikian disebabkan kekurangan kemampuan para pelanggan untuk menonjolkan diri dengan jelas tentang apa-apa yang difikirkan atau diperlukan mereka. Pada kebanyakan masa, para pelanggan menolak untuk berubah. Hal ini mungkin memaksa orientasi pelanggan firma untuk mengekalkan status semasa mereka berbanding usaha-usaha untuk melakukan inovasi yang dapat merubah sesuatu keadaan (James & William, 2009).

Maka dengan itu, orientasi pesaing terpanggil untuk diberi perhatian. Hal ini berikutan pasaran semasa yang penuh dengan persaingan dikatakan oleh Landstrom *et al.* (2008) disebabkan oleh dua faktor. Faktor pertama; para pelanggan sekarang ini yang banyak terdedah dengan maklumat berbanding sebelumnya dan kedua; persaingan yang sentiasa meningkat dalam semua pasaran (Landstrom *et al.*, 2008).

Oleh yang demikian, sesebuah firma perlulah menjadi lebih berinovatif dan terkehadapan dalam usaha untuk mencapai puncak prestasi mereka.

Rentetan itu, Landstrom *et al.* (2008) menegaskan bahawa firma harus memberi tumpuan yang mendalam terhadap pembaharuan idea-idea dan strategi pemasaran serta produk dan perkhidmatan yang ditawarkan. Mereka mendapati pembaharuan-pembaharuan tersebut dapat membawa firma keluar daripada kemelut persaingan. Orientasi pesaing sesungguhnya mempunyai kesan positif terhadap hubungan antara inovatif dan prestasi firma (Baker & Sinkula, 2009). Dalam membangunkan strategi-strategi bersaing, firma perniagaan perlu melihat kepada tawaran yang dibuat oleh pesaing mereka dan hubungkaitkannya dengan produk dan perkhidmatan firma. Dengan itu, Landstrom *et al.* (2008) mendapati keperluan firma untuk merancang dan mempergunakan inovasi dalam usaha menghasilkan produk dan perkhidmatan yang lebih baik. Menurut mereka lagi, produk dan perkhidmatan yang dihasilkan tersebut bukan hanya dapat memuaskan para pelanggan tetapi juga berupaya melawan para pesaing yang berada di pasaran.

Seterusnya, orientasi pesaing membolehkan pembangunan tingkah laku proaktif dalam firma yang menjadi asas kepada pembangunan sesebuah idea, produk dan perkhidmatan baharu. Menurut Lumpkin dan Dess (2001), firma perlu bertindak secara proaktif dalam meramal dan membangunkan nilai tambah kepada sesuatu produk dan perkhidmatan terlebih dahulu berbanding para pesaing mereka. Tindakan tersebut dapat meningkatkan keupayaan mereka untuk menjual dengan lebih banyak mengatasi pesaing mereka (Lumpkin & Dess, 2001). Dalam hal ini, Karvinen dan Bennett (2003) mendapati orientasi pesaing memerlukan firma bertindak lebih

agresif bagi meramal keperluan pasaran dalam usaha firma untuk mengangkat kedudukan mereka.

Menurut Lumpkin dan Dess (1996, 2001), kemampuan firma untuk menjadi lebih proaktif dapat meningkatkan peluang-peluang mereka untuk terus berdaya saing di pasaran. Hal ini disebabkan keupayaannya untuk menambat hati para pelanggan dengan tawaran yang dapat memenuhi keperluan semasa mereka dan seterusnya menguasai pasaran (Lumpkin & Dess, 1996, 2001). Malahan proaktif merupakan keperluan teras dalam orientasi pesaing disebabkan orientasi tersebut meletakkan firma perniagaan ke hadapan berbanding para pesaing mereka, dengan ramalan yang tepat dan pada masa yang betul (Karvinen & Bennett, 2003). Dengan ramalan yang tepat, kejayaan cemerlang di pasaran dapat terhasil melalui jualan produk yang banyak dan seterusnya meningkatkan prestasi positif firma.

Di samping itu, orientasi pesaing turut mempunyai pengaruh besar terhadap pengambilan risiko dalam perniagaan. Dalam usaha sesebuah perniagaan untuk membangunkan strategi yang berasaskan kepada persaingan, mereka perlu mempelajari berkenaan para pesaing utama dan menjadikan pesaing tersebut sebagai rujukan (Day & Wensley, 1988). Pembelajaran berkaitan kejayaan firma pesaing dapat dibuat dengan usaha-usaha 'imitasi' dan menambah baik produk pesaing (Day & Wensley, 1988). Namun begitu, risiko yang diambil firma dalam menurut segala langkah para pesaing perlulah diambil perhatian berikutan sekatan perundangan terhadap hak cipta dan paten produk. Di sebalik turut terdedah kepada para pesaing lain, proses 'imitasi' juga memberi risiko kepada firma disebabkan ketidakpastian berkenaan produk pengganti yang disukai oleh pengguna (Hunt, 2000).

Selain itu, firma yang cenderung memilih strategi persaingan berhadapan dengan risiko yang lebih besar dalam memperoleh keuntungan apabila pasaran yang diliputi adalah bertindih dengan pesaing lain berbanding pasaran tersendiri (Ross, 2014). Namun begitu, inisiatif yang dilakukan firma secara agresif dalam mengubahsuai landskap persaingan berupaya memberi kelebihan kepada mereka (Atuahene-Gima & Ko, 2001).

Orientasi pesaing turut memberi perhatian utama kepada pembuatan strategi-strategi persaingan disebabkan para pesaing yang terikat untuk menggunakan tindak balas agresif sebagai strategi bersaing mereka (Lumpkin & Dess, 1996). Oleh itu, laluan menuju kepada persaingan memungkinkan penglibatan sesebuah firma perniagaan untuk meletakkan diri mereka atas sebahagian risiko. Hal sedemikian disebabkan persaingan membabitkan sesuatu yang tidak pasti dan kemungkinan berhubungan dengan prestasi negatif serta membawa kerugian kepada firma tersebut. Walau bagaimanapun, Lumpkin dan Dess (1996) mendapati tindakan mengambil risiko dapat menghasilkan keputusan yang baik dan memberi keuntungan daripada langkah firma mengamalkan strategi bersaing yang melibatkan risiko yang besar.

Orientasi pesaing juga harus diberi keutamaan sebagai strategi firma berikutan kemampuannya menggerakkan autonomi. Perkara tersebut penting kepada firma yang berusaha membezakan diri mereka daripada para pesaing melalui penempatan dalam pasaran tertumpu (Jun *et al.*, 2010). Amalan autonomi perlu diberi galakan kepada semua ahli dalam organisasi baik di peringkat bawahan sehingga kepada pembuat dasar dan keputusan (Langfred, 2000) sama ada dilakukan secara individu mahupun berkumpulan (Lumpkin *et al.*, 2009). Firma yang berorientasikan pesaing perlu memberi penekanan kepada autonomi yang berteraskan strategik. Hal ini

disebabkan jenis autonomi tersebut memberi kebebasan kepada ahli-ahli organisasi melaksanakan sesuatu strategi bagi bersaing di pasaran tanpa halangan dari pengurusan demi kejayaan tugas tersebut (Lumpkin *et al.*, 2009). Dengan itu, persaingan yang terhasil dan tahap autonomi yang berbeza dapat membantu kepada prestasi perniagaan yang lebih baik.

Seterusnya, orientasi pesaing juga berhubungan secara langsung dengan keagresifan bersaing sesebuah firma. Firma dengan strategi berorientasikan pesaing dapat membentuk tingkah laku bersaing yang agresif dalam pasaran (Zheng & Cui, 2007). Melaluinya, firma berupaya menganalisa para pesaing mereka, menetapkan matlamat yang hendak dicapai dan 'menyerang' kelemahan pesaing dengan strategi yang sesuai. Menurut Lumpkin dan Dess (1996), firma boleh bertindak secara agresif terhadap pesaing melalui perbelanjaan besar dalam aktiviti R&D ataupun program pemasaran semasa mereka.

Orientasi pesaing mendorong firma menetapkan strategi yang ampuh dalam bersaing di pasaran. Maklumat mengenai pesaing utama perlu digunakan firma dalam usaha mereka mendepani strategi yang dilaksanakan oleh para pesaing (Jaworski & Kohli, 1993). Orientasi tersebut turut mempunyai pengaruh langsung terhadap prestasi perniagaan. Pada kebanyakan masa, prestasi positif dalam perniagaan dapat dijanakan melalui tingkah laku bersaing secara agresif dalam pasaran (Lumpkin & Dess, 2001). Menurut Lumpkin dan Dess (2001), sesebuah firma perniagaan perlu menetapkan tingkah laku bersaing yang agresif dalam usaha mereka untuk meningkatkan prestasi. Hal demikian disebabkan menjadi suatu kejanggalan kepada firma perniagaan untuk berjaya tanpa menonjolkan diri mereka dalam sesuatu pasaran yang dimasuki.

Maka dengan itu dapatlah dicadangkan bahawa hubungan antara pembolehubah-pembolehubah EO dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah orientasi pesaing. Peningkatan tahap orientasi pesaing menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara pembolehubah-pembolehubah EO dan prestasi perniagaan seperti cadangan lima hipotesis berikut:

H3a: Hubungan antara pembolehubah inovatif dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah orientasi pesaing. Peningkatan tahap orientasi pesaing menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara inovatif dan prestasi perniagaan.

H3b: Hubungan antara pembolehubah proaktif dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah orientasi pesaing. Peningkatan tahap orientasi pesaing menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara proaktif dan prestasi perniagaan.

H3c: Hubungan antara pembolehubah pengambilan risiko dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah orientasi pesaing. Peningkatan tahap orientasi pesaing menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara pengambilan risiko dan prestasi perniagaan.

H3d: Hubungan antara pembolehubah autonomi dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah orientasi pesaing. Peningkatan tahap orientasi pesaing menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara autonomi dan prestasi perniagaan.

H3e: Hubungan antara pembolehubah keagresifan bersaing dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah orientasi pesaing. Peningkatan tahap

orientasi pesaing menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara keagresifan bersaing dan prestasi perniagaan.

c) Penyelarasan antara Jabatan atau Fungsi

Penyelarasan antara jabatan atau fungsi merupakan dimensi ketiga dalam MO yang dikaji. Narver dan Slater (1990) mentakrifkan dimensi ini sebagai penyelarasan aktiviti-aktiviti melangkaui semua jabatan atau fungsi dalam sesebuah organisasi. Penyelarasan tersebut dapat dibuat melalui penggunaan sumber-sumber firma dalam usaha mencipta nilai tambah tertinggi kepada para pembeli yang disasarkan (Narver & Slater, 1990). Hal tersebut berikutan keberkesanan yang diperolehi sesebuah firma yang berorientasikan pasaran adalah daripada komitmen penuh para pekerja dalam melaksanakan strateginya (Jones, Chonko, & Roberts, 2003).

Kong (2006) dalam bukunya "*Relationship Marketing*" mendapati tingkat kebergantungan antara jabatan atau fungsi dalam sesebuah organisasi adalah bersandarkan pada sama ada firma tersebut memilih jenis strategi pemasaran tradisi ataupun pemasaran hubungan. Dalam strategi pemasaran hubungan, Kong (2006) mendapati interaksi antara jabatan-jabatan terutamanya jabatan pemasaran, operasi dan sumber manusia menjadi faktor penting kepada kejayaan sesebuah firma. Perkara tersebut berbeza daripada strategi pemasaran tradisi yang hanya memberi tumpuan kepada fungsi pemasaran semata-mata (Kong, 2006). Selain itu, input-input pemasaran seperti analisis persaingan, dinamika pasaran dan perubahan persekitaran sangat penting dalam membangunkan perancangan strategik korporat firma (Jain & Haley, 2009). Maka dengan itu, input-input tersebut perlulah dikumpul dan diselaraskan untuk digunakan bagi perancangan strategik sesebuah firma.

Penyelarasan antara jabatan atau fungsi dalam sesebuah firma turut memberi pengaruh kepada EO. Terdapat dua konsep utama MO yang dijelaskan oleh Kohli dan Jaworski (1990) dalam kaitannya dengan konstruk ketiga ini. Dua perkara tersebut ialah MO melibatkan pembangunan meluas firma kepada keintelektualan berasaskan pasaran dan perkongsian maklumat melangkaui pelbagai sektor di samping penjanaaan tindak balas yang perlu melangkaui semua jabatan (Kohli & Jaworski, 1990). Pernyataan tersebut jelas mengutarakan konstruk ketiga ini. Secara umumnya, konstruk ketiga MO ini menekankan kepada keperluan perkongsian dan penjanaaan keintelektualan pasaran antara jabatan beserta tindak balas firma melangkaui kesemua unit perniagaan dalam usaha menjana prestasi yang lebih baik.

Dimensi penyelarasan antara jabatan atau fungsi ini memerlukan semua ahli organisasi dalam setiap jabatan atau fungsi menyedari keperluan dan keutamaan pelanggan di samping memahami persekitaran pasaran (Homburg, Grozdanovic, & Klarmann, 2007). Penyelarasan antara jabatan dalam sesebuah organisasi memerlukan kerjasama perkongsian maklumat pelanggan secara cekap antara semua staf. Menurut Homburg *et al.* (2007), perkara tersebut termasuk membuat panggilan pelanggan antara jabatan dalam sesebuah organisasi. Dalam hal ini, firma perlu sentiasa menyedari bahawa semua jabatan atau fungsi turut menyumbang kepada nilai pelanggan. Melalui kerjasama dan perkongsian, semua staf dapat mengetahui maklumat dalam pasaran manakala staf pemasaran pula boleh turut serta mengambil bahagian dalam pembangunan produk baharu (Stam & Elfring, 2008).

Dinamika yang berlaku dalam pasaran sesebuah negara menyebabkan ketidaktentuan kepada persekitaran perniagaan. Menurut Daft (2007), faktor terpenting dalam menanganinya adalah melalui proses pembelajaran dan pembangunan. Perkara

tersebut boleh dilakukan dengan menggalakkan aktiviti komunikasi dan kerjasama yang melibatkan setiap orang dalam organisasi (Daft, 2007). Dengan itu, pengenalanpastian dan penyelesaian masalah dapat dilakukan seterusnya membenarkan organisasi melakukan usaha-usaha eksperimen secara berterusan, memperbaiki dan meningkatkan kemampuan mereka (Daft, 2007). Menurut beliau, organisasi yang cekap perlu memberi penekanan kepada penyelarasan pelbagai saluran maklumat dan pengagihan sumber untuk membawa aliran maklumat dan data bagi tujuan pemprosesan. Organisasi yang mengamalkan sistem terbuka haruslah berhubung secara langsung dengan persekitaran operasi dan dengan itu dapat memahami sepenuhnya kedinamikan perniagaan.

Selanjutnya, Daft (2007) mendapati keperluan firma untuk memahami secara menyeluruh terhadap persekitaran perniagaan mereka. Hal tersebut berikutan keperluan firma untuk merancang dan menstrukturkan semula strategi bagi menangani cabaran-cabaran yang baharu dan yang dijangka dalam pasaran. Dalam hal ini, pihak pengurusan firma perlu memainkan peranan mereka agar usaha-usaha penyelarasan maklumat antara semua jabatan seperti maklumat pelanggan, pesaing dan pasaran dapat dilaksanakan dengan berkesan demi kejayaan sesebuah perniagaan. Kajian-kajian lepas turut mendapati wujudnya peranan pihak pengurusan dalam mempengaruhi amalan penyelarasan antara jabatan atau fungsi (Kohli & Jaworski, 1990; Webster, 1988).

Penyelarasan antara jabatan atau fungsi mempunyai korelasi yang positif dengan prestasi perniagaan disebabkan dimensi tersebut menyumbang kepada motivasi pekerja melalui kepuasan kerja dan kewujudan bersama (Ayupp & Kong, 2010). Sesebuah firma termasuk firma di Malaysia boleh memperoleh faedah yang besar

daripada penyelarasan antara jabatan selain dapat mengujudkan persekitaran sosial yang baik dalam firma. Ayupp dan Kong (2010) yang menjalankan kajian dalam industri peruncitan mendapati industri tersebut sangat penting bagi ekonomi Malaysia dan perkara berkaitan kebergantungan antara jabatan-jabatan dalam firma perlu untuk pelaksanaan pekerjaan yang bersesuaian dan keserasian prestasi rakan sekerja.

Penyemarakkan proses penyelarasan antara jabatan atau fungsi merupakan asas kepada pembangunan daya inovatif dalam organisasi perniagaan (Verhees & Meulenbergh, 2004). Ini kerana Kong (2006) mendapati kebanyakan inovasi terhasil daripada keintelektualan pasaran dan perkara tersebut tidak dapat direalisasikan hanya melalui usaha individu atau satu-satu jabatan tertentu sahaja. Dalam usaha untuk mendapatkan maklumat pasaran secara menyeluruh dan berkongsi maklumat tersebut, adalah perlu untuk meningkatkan penyelarasan antara jabatan dalam sesebuah firma (Kong, 2006).

Secara signifikannya, maklumat berkenaan keinginan atau keutamaan para pelanggan dari demografik tertentu yang diperolehi oleh sesebuah jabatan dalam firma dapat mempengaruhi prestasi perniagaan mereka (Kong, 2006). Maka adalah penting jika maklumat tersebut disalurkan dengan tepat kepada jabatan pengeluaran untuk penghasilan produk dan lain-lain jabatan seperti jabatan logistik untuk tujuan pengedaran. Dengan maklumat yang tepat, inovasi dapat dilakukan terhadap produk dalam usaha firma memenuhi keinginan para pelanggan (Verhees & Meulenbergh, 2004). Sebaliknya Basu *et al.* (2008) mendapati kegagalan firma untuk berkongsi segala jenis maklumat yang ada bukan hanya merugikan firma dan melemahkan inovasi, tetapi perkara tersebut akhirnya membawa kepada prestasi yang buruk

kepada firma. Dengan itu, penyelarasan antara jabatan atau fungsi adalah perlu untuk firma bertindak laku inovatif dan selanjutnya meraih prestasi perniagaan yang lebih baik dalam sesuatu usaha teroka (Basu *et al.*, 2008).

Selain itu, kemampuan firma untuk bertindak laku proaktif dalam meramal keperluan masa hadapan pasaran secara positifnya dipengaruhi oleh penyelarasan antara jabatan (Kohli & Jaworski, 1990). Dalam hal ini, Kohli dan Jaworski (1990) menekankan bahawa firma perlulah sentiasa mengenal pasti keintelektualan persaingan dalam usaha memperolehi maklumat berkaitan pasaran. Hal ini disebabkan keunggulan bersaing sesebuah firma adalah bergantung kepada keupayaan firma tersebut untuk bertindak secara proaktif dalam mengenal pasti keintelektualan persaingan dan bertindak balas dengan berkesan terhadap maklumat tersebut (Qiu, 2008). Adalah tidak mungkin bagi semua jabatan ataupun fungsi perniagaan dapat melihat secara jelas tentang keperluan para pelanggan (Kong, 2006). Namun begitu, pandangan yang merentas jabatan dapat menyumbang maklumat kepada organisasi. Hal tersebut dapat membantu firma dalam membuat ramalan berkaitan keperluan pasaran dengan lebih tepat dan membuat keputusan dalam memilih strategi pasaran yang bersesuaian.

Pengambilan risiko juga turut dipengaruhi oleh penyelarasan antara jabatan atau fungsi. Hal ini berasaskan kepada fakta bahawa sesuatu keputusan usaha teroka ke dalam pasaran memerlukan suatu kebijaksanaan melalui maklumat yang secukupnya. Dalam mengambil sesuatu risiko perniagaan, sesebuah firma perlulah sentiasa mengkaji sumber-sumber daripada penjanaan keintelektualan pasaran (Jaworski & Kohli, 1993). Dalam hal ini, Zheng dan Cui (2007) mendapati sumber-sumber yang diselaraskan dengan baik antara jabatan dalam sesebuah organisasi dapat membantu

firma menyediakan maklumat terbaik untuk keputusan pengambilan risiko yang berkesan.

Pembangunan penyelarasan antara jabatan dalam sesebuah organisasi sangat diperlukan dalam usaha firma memperoleh maklumat yang dapat membantu membuat sesuatu keputusan dengan lebih baik. Zatezalo dan Gray (2000) mendapati kepentingan hal tersebut dalam usaha firma mencipta keintelektualan yang dapat menghasilkan sesuatu keputusan strategik terutamanya berkaitan keputusan mengambil risiko dalam sebarang usaha teroka perniagaan. Peranan menyelaraskan sumber-sumber dalam firma turut disedari kepentingannya kepada firma kecil (Zatezalo & Gray, 2000). Hal ini berikutan firma kecil yang berisiko menghadapi persaingan yang serius di pasaran akibat kekurangan sumber-sumber seperti modal dan masa. Sesebuah usaha teroka perniagaan sudah tentu berhadapan dengan risiko, dan keadaan ini memerlukan satu keputusan strategik yang dapat dicapai oleh semua jabatan dalam firma.

Penyelarasan antara jabatan turut mempengaruhi dimensi autonomi yang mengharapkan kebebasan dalam organisasi. Namun dengan persekitaran perniagaan ketika ini, adalah diharapkan agar autonomi dipromosikan untuk menggalakkan keusahawanan. Walaupun begitu, autonomi harus dikawal melalui penyelarasan antara jabatan sehingga matlamat keseluruhan organisasi menjadi kebiasaan (Ayupp & Kong, 2010). Menurut Ayupp dan Kong (2010), terdapat dua aspek penyelarasan dalam jabatan; penyelarasan untuk prestasi tugas dan untuk keputusan saling bergantung. Autonomi turut terangsang terutamanya kepada organisasi yang mempunyai sejumlah jabatan, dalam usaha untuk meningkatkan penyelarasan antara jabatan. Menurut Kotelnikov (2011), setiap jabatan berpeluang untuk turut terlibat

dalam menyumbang ke arah proses berkaitan pembuatan keputusan strategik firma. Jenis autonomi yang berdasarkan kepada kepakaran ini sangat penting dalam membantu sesebuah organisasi untuk memperoleh pembuatan keputusan secara profesional dan terbaik kepada perancangan strategik dalam organisasi (Kotelnikov, 2011).

Keagresifan bersaing turut dapat ditingkatkan melalui peningkatan penyelarasan antara jabatan atau fungsi. Penetapan rancangan bersaing yang agresif untuk firma memerlukan penyelarasan yang baik antara semua jabatan (Kyriakopoulos, 2000). Begitu juga dengan penjana keintelektualan yang diperlukan untuk melancarkan sesuatu rancangan bersaing secara agresif. Menurut Kyriakopoulos (2000), perkara ini sangat penting disebabkan kesukaran sesebuah jabatan dalam organisasi untuk melancarkan rancangan bersaing secara menyeluruh tanpa sokongan daripada seluruh jentera organisasi firma mereka. Sokongan yang diberikan melalui penyelarasan tersebut merupakan faktor penyebab kepada kejayaan rancangan bersaing dengan agresif yang seterusnya membolehkan prestasi yang lebih baik kepada organisasi (Baker & Sinkula, 2009). Dalam erti kata yang lain, adalah jelas bahawa penyelarasan antara jabatan sangat diperlukan untuk pembangunan bukan hanya orientasi pesaing tetapi juga kepada EO berikutan kedua-duanya adalah berkait rapat dan saling bergantung (Kyriakopoulos, 2000).

Maka dengan itu dapatlah dicadangkan bahawa hubungan antara pembolehubah-pembolehubah EO dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah penyelarasan antara jabatan atau fungsi. Peningkatan tahap penyelarasan antara jabatan atau fungsi dapat menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan

antara pembolehubah-pembolehubah EO dan prestasi perniagaan seperti lima hipotesis berikut:

H4a: Hubungan antara pembolehubah inovatif dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah penyelarasan antara jabatan atau fungsi. Peningkatan tahap penyelarasan antara jabatan atau fungsi menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara inovatif dan prestasi perniagaan.

H4b: Hubungan antara pembolehubah proaktif dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah penyelarasan antara jabatan atau fungsi. Peningkatan tahap penyelarasan antara jabatan atau fungsi menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara proaktif dan prestasi perniagaan.

H4c: Hubungan antara pembolehubah pengambilan risiko dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah penyelarasan antara jabatan atau fungsi. Peningkatan tahap penyelarasan antara jabatan atau fungsi menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara pengambilan risiko dan prestasi perniagaan.

H4d: Hubungan antara pembolehubah autonomi dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah penyelarasan antara jabatan. Peningkatan tahap penyelarasan antara jabatan menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara autonomi dan prestasi perniagaan.

H4e: Hubungan antara pembolehubah keagresifan bersaing dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah penyelarasan antara jabatan atau fungsi. Peningkatan tahap penyelarasan antara jabatan atau fungsi menyebabkan

meningkatnya hubungan yang signifikan antara keagresifan bersaing dan prestasi perniagaan.

3.7 Penyertaan Ahli-ahli (Pembolehubah Penyederhana)

Penyertaan ahli-ahli bertindak sebagai pembolehubah penyederhana kedua dalam kajian ini. Dalam bahagian ini, perbincangan berkaitan penyertaan ahli-ahli dibahagikan kepada empat sub-topik. Perbincangan tersebut meliputi pengenalan, penyertaan ahli-ahli sebagai pembolehubah penyederhana, kaitan antara penyertaan ahli-ahli, EO dan prestasi perniagaan dan pembolehubah penyertaan ahli-ahli dan hubungannya dengan EO dan prestasi perniagaan.

3.7.1 Pengenalan

Secara faktanya, penubuhan sesebuah firma koperasi adalah berasaskan sikap bekerjasama antara sekumpulan orang ramai demi faedah mereka bersama (Mohammad Reza *et al.*, 2011). Disebabkan asas kewujudannya yang sedemikian, maka penyertaan para ahli dalam sebarang aktiviti koperasi sangatlah penting untuk diberi tumpuan. Isu penyertaan ahli-ahli koperasi kerap diperkatakan dan telah menjadi satu isu penting yang sering dikaji oleh para sarjana dan penyelidik lepas (seperti Bhuyan, 2004; Birchall & Simmons, 2004; Ernita, 2012; Laursen *et al.*, 2008).

Menurut Papeli-Yazdi dan Labbaf-Khaniki (2001), penyertaan ahli-ahli sangat penting demi kemajuan prestasi firma koperasi yang disertai mereka. Penyertaan ahli-ahli ditakrifkan sebagai penglibatan diri mereka dalam proses membuat sesuatu keputusan, merancang sesuatu tindakan dan berkongsi faedah dalam rancangan pembangunan serta dalam menilai sesuatu rancangan (Papeli-Yazdi & Labbaf-

Khaniki, 2001). Dalam hal ini, tanggungjawab setiap ahli untuk menyumbang melalui penyertaan mereka sangat dituntut demi kejayaan prestasi sesebuah koperasi (Nekooee-Naeeni, 2006).

Newstrom dan Davis (1989) pula mendefinisikan penyertaan ahli-ahli sebagai penglibatan ahli-ahli secara fizikal, mental dan emosional yang mendorong mereka untuk menyumbang kepada matlamat yang disepakati bersama dan bertanggungjawab bagi mencapai matlamat tersebut. Manakala Gray (2011) mendapati penyertaan ahli-ahli adalah melibatkan suatu siri aktiviti yang mengandungi sokongan, keahlian dalam koperasi, kehadiran ke mesyuarat, perkhidmatan kepada komuniti, mengundi dan memilih ahli-ahli lembaga pengurusan.

Sebagai rumusannya, beberapa definisi penyertaan ahli-ahli seperti yang diperkatakan tadi telah menyerlahkan tiga elemen penting. Elemen-elemen tersebut meliputi penglibatan, sumbangan dan juga tanggungjawab. Menurut Newstrom dan Davis (1989), penglibatan adalah melibatkan diri seseorang bukan sekadar aktiviti secara fizikal tetapi turut bersifat secara psikologi. Hal tersebut ditunjukkan melalui penyertaan yang berasaskan kepada sikap ego para ahli selain terlibat dalam aktiviti fizikal lain (Newstrom & Davis, 1989). Bagi sumbangan pula, mereka mendapati hal tersebut berlaku dengan wujudnya motivasi daripada para ahli untuk kemajuan koperasi mereka. Ahli-ahli diberi ruang untuk menyumbang melalui inisiatif dan daya kreativiti yang boleh disalurkan mereka demi faedah koperasi. Manakala bagi tanggungjawab pula, penyertaan ahli-ahli dapat mendorong mereka untuk memikul tanggungjawab dalam setiap aktiviti yang dijalankan (Newstrom & Davis, 1989). Semua ahli koperasi termasuk anggota lembaga memikul tanggungjawab yang besar

dalam memastikan kelestarian koperasi mereka. Oleh itu, penyertaan merupakan satu proses sosial yang melibatkan ahli-ahli koperasi dalam sebarang aktiviti organisasi mereka demi menuju pencapaian matlamat yang dikongsi bersama. Dengan itu, penyertaan yang aktif dapat menggembeleng sumber-sumber firma koperasi untuk mencapai prestasi yang baik (Baticados, 2004).

Selanjutnya, elemen penyertaan ahli-ahli dalam aktiviti-aktiviti koperasi dapat dilakukan melalui beberapa bentuk. Menurut Ropke (2000, 2003), bentuk penyertaan tersebut adalah melalui sumbangan modal syer, pembuatan keputusan dan penggunaan produk dan perkhidmatan koperasi. Dalam sumbangan modal syer, koperasi mengamalkan dasar saksama yang boleh disertai oleh semua ahli-ahli mereka (ICA, 2011). Perkara tersebut dapat memastikan bahawa setiap ahli mempunyai undi dan kawalan yang sama rata.

Sumbangan modal syer daripada ahli-ahli sangat penting dalam mengoperasikan sesebuah firma koperasi. Hal tersebut disebabkan sebahagian daripada modal syer itu boleh digunakan untuk membeli aset firma selain lebihannya dilaburkan dalam perniagaan (Gray & Kraenzle, 1999). Kemudiannya, hasil keuntungan yang diperoleh dapat diagihkan kepada para ahli melalui pemberian dividen berdasarkan bilangan modal syer masing-masing. Selain itu, lebihan daripada modal syer pula boleh digunakan untuk meluaskan perniagaan firma atau menjadikannya simpanan modal yang bukan berbentuk dividen seterusnya menguruskan aliran tunai dan operasi seharian firma koperasi (Gray & Kraenzle, 1999). Dengan itu, dapatlah dikatakan bahawa modal syer firma berupaya membina kekuatan dalaman sesebuah koperasi melainkan ahli-ahli mengundi untuk mendapatkan sumber dana daripada pihak luar (Lasley, Larry, Lobao & Meyer, 1995).

Dalam aspek pembuatan keputusan pula, Mohammad Reza *et al.* (2011) mendapati penyertaan ahli-ahli dalam sesebuah koperasi dibuat melalui penglibatan mereka dalam aktiviti pembuatan keputusan. Hal ini selaras dengan prinsip teras koperasi iaitu amalan demokrasi dan autonomi dalam organisasi (ICA, 2012c). Menurut ICA (2012c), amalan demokrasi dan autonomi para ahli dalam sesebuah firma koperasi dengan melibatkan diri dalam pembuatan sesuatu keputusan juga selaras dengan prinsip tanggungjawab, beretika dan ketelusan. Sehubungan dengan itu, ahli-ahli tidak sepatutnya terhalang oleh perbezaan jantina, kedudukan dalam koperasi, latar belakang sosial, kaum, agama dan juga pandangan politik (ICA, 2012c). Semua ahli koperasi mempunyai hak secara demokrasi dalam mengusulkan idea namun sebarang keputusan yang dibuat adalah melalui kesepakatan bersama (MKM, 2010).

Selain itu, pembentukan dan pelaksanaan sesuatu polisi firma koperasi turut memerlukan input daripada penyertaan para ahli. Perkara tersebut menyediakan gambaran kepada sebarang kekangan yang mungkin timbul daripada sesuatu keputusan yang dibuat bersama (Gray & Kraenzle, 1999). Pada kebanyakan masa, keputusan yang dibuat adalah melalui proses pengundian. Menurut MKM (2010), pemimpin koperasi yang mengurus sesuatu proses pembuatan keputusan pula dipilih secara berkala melalui demokrasi dalam Mesyuarat Agung Tahunan (MAT). Dengan sebab itu, para pemimpin koperasi boleh dipertanggungjawabkan kepada ahli-ahli yang mengundi mereka. Secara faktanya, setiap ahli koperasi diperuntukkan satu undi dalam memutuskan sesuatu usul dalam persekitaran yang bebas dan adil (ICA, 2012c).

Proses pembuatan keputusan dalam sesebuah firma koperasi menyerlahkan amalan yang dilakukan secara konsensus dan kesepakatan bersama. Kerjasama sepasukan

melalui pendekatan penyertaan secara kolektif tersebut sangat berguna demi pembuatan sesuatu keputusan yang berkesan (Mohammad Reza *et al.*, 2011). Menurut Gray dan Kraenzle (1999), terdapat beberapa justifikasi dalam proses membuat sesuatu keputusan melalui konsensus bersama. Pertama, ahli-ahli tidak berasa tekanan daripada ahli-ahli lain akibat keputusan yang dibuat secara bersama. Kedua, kesepaduan dapat dikekalkan dalam firma. Ketiga, kata sepakat yang dibuat dapat memberikan mereka kuasa yang kuat. Keempat, ahli-ahli dapat memperoleh faedah daripada skala ekonomi apabila mereka menyertai aktiviti koperasi secara bersama. Kelima, ahli-ahli yang menyertai secara langsung aktiviti-aktiviti koperasi dapat memainkan peranan mereka dengan lebih baik berbanding apabila dibuat secara individu dengan tawaran harga produk yang lebih kompetitif kepada mereka (Gray & Kraenzle, 1999).

Di sebalik semua kelebihan yang diperoleh daripada penyertaan ahli-ahli dalam membuat sesuatu keputusan tersebut, kajian Hakelius (1996) di negara Sweden tidak menyerlahkan keadaan sedemikian. Beliau mendapati wujudnya pembuatan keputusan secara individu dalam firma koperasi. Berdasarkan kepada penemuan tersebut, pengkaji telah menyarankan agar perhatian diberi terhadap aspek budaya dalam organisasi. Sehubungan dengan itu, Gray dan Kraenzle (1999) menyarankan agar penyertaan seseorang ahli tidak seharusnya di pandang sebagai suatu pekerjaan. Menurut mereka, penyertaan dalam sebarang aktiviti koperasi harus timbul daripada kesepaduan matlamat dan hasil secara bersama-sama semua ahli. Oleh yang demikian, penyertaan daripada semua ahli sangat diperlukan jika berkehendakkan prestasi yang konsisten (Lasley *et al.*, 1995). Memang tidak dapat dinafikan berlakunya kejadian ahli-ahli koperasi yang cuba menggunakan pengaruh dan mengawal keadaan semasa proses pembuatan keputusan. Namun menurut Gray dan

Kraenzle (1999), perkara tersebut adalah sesuatu yang lumrah dengan seseorang yang cuba melobi orang lain disebabkan mereka itu mempunyai pandangan yang berbeza dan mahu pandangan mereka diterima semua.

Dalam hal penggunaan produk dan perkhidmatan koperasi, kebanyakan firma koperasi menggalakkan para ahli untuk membeli produk dan perkhidmatan mereka dengan bertindak sebagai barisan hadapan pemasar. Hal ini selaras dengan peranan berganda ahli-ahli koperasi sebagai pemilik dan pelanggan firma (Alfred, 1989). Polisi tersebut menjadi sebahagian daripada tanggungjawab firma koperasi dalam memastikan produk dan perkhidmatan yang ditawarkan berupaya mendapat pasaran. Penggunaan produk dan perkhidmatan firma koperasi menjadi petunjuk kepada kekukuhan struktur pasaran mereka (ICA, 2012c). Namun, untuk mengekalkan ahli-ahli daripada menggunakan produk dan perkhidmatan yang ditawarkan secara mampan, firma koperasi haruslah memberi penekanan dalam meningkatkan tahap kepuasan ahli-ahli daripada penggunaan tersebut (Gray & Kraenzle, 1999).

Selaras dengan usaha untuk menggalakkan penggunaan produk dan perkhidmatan koperasi secara berterusan, setiap ahli haruslah menyedari peranan mereka sebagai ahli koperasi. Menurut Gray dan Kraenzle (1999), ahli-ahli mestilah menyedari bahawa penggunaan produk dan perkhidmatan koperasi dapat menjadi sumber utama kepada pendapatan firma dan sangat diperlukan firma untuk terus mampan. Ahli-ahli juga mestilah menyedari bahawa dividen yang diterima daripada keuntungan perniagaan koperasi dapat dipulangkan kembali kepada mereka dan seterusnya dapat membantu pendapatan isi rumah mereka (Gray & Kraenzle, 1999).

3.7.2 Penyertaan Ahli-ahli sebagai Pembolehkan Penyederhana

Penyertaan ahli-ahli menjadi tonggak kepada gerakan koperasi dalam usaha memastikan gerakan tersebut berfungsi secara berkesan (Karunakaran *et al.*, 2011). Beberapa kajian lepas turut mengutarakan kepentingan peranan penyertaan ahli-ahli dalam pembangunan dan kejayaan sesebuah koperasi (seperti Fleischer & Applebaum, 1992; Huntsinger & Fortmann, 1990; Ladele, Olowu & Igodan, 1994). Peranan penyertaan dan kesetiaan para ahli turut ditekankan oleh Hakelius (1996) sebagai faktor kejayaan prestasi sesebuah koperasi. Menurut Hakelius (1996), perkara tersebut mempunyai hubungan yang kuat berikutan ahli-ahli yang prihatin kepada sebarang aktiviti koperasi dapat mengetahui sebarang permasalahan yang wujud. Maka dengan itu, mereka seterusnya bersedia menyumbang masa dan tenaga demi kemajuan koperasi yang dianggotai.

Penyertaan para ahli berhubung kait dengan amalan demokrasi yang menjadi nilai penting dalam gerakan koperasi. Menurut Gray (2011), hal tersebut ditunjukkan melalui sokongan secara berterusan ahli-ahli dalam koperasi dengan hadir ke mesyuarat, mengundi dan memilih ahli-ahli lembaga pengurusan. Contoh-contoh aktiviti tersebut merupakan antara amalan demokrasi yang seharusnya dipraktikkan dalam organisasi koperasi. Menurut ICA (2012c) dan MKM (2010), amalan demokrasi sangat penting disebabkan pertubuhan koperasi yang dipunyai oleh orang ramai secara bersama-sama sebagai ahlinya. Ahli Lembaga Koperasi (ALK) yang terpilih pula perlulah melaksanakan semua keputusan yang diputuskan oleh ahli-ahli dalam Mesyuarat Agung Tahunan (MAT). Laursen *et al.* (2008) dalam satu kajian yang dijalankan di Denmark telah menemui hubungan yang positif berkaitan penyertaan ahli-ahli koperasi. Kajian mereka mendapati wujudnya pengaruh yang selari antara tahap keaktifan penyertaan ahli-ahli dalam proses demokrasi dengan

kepuasan hati ahli-ahli terhadap struktur demokrasi dan kepelbagaian aktiviti-aktiviti yang dijalankan.

Aspek autonomi turut penting dan berkaitan dengan nilai demokrasi dalam pengurusan sesebuah koperasi (Karunakaran *et al.*, 2011). Hal ini kerana pandangan dan idea daripada semua pihak dalam koperasi perlu diambil kira sebelum melaksanakan sebarang aktiviti koperasi. Dalam hal ini, Karunakaran *et al.* (2011) mengatakan bahawa ALK perlulah mengambil konsensus dalam membuat sebarang keputusan. Perkara tersebut ialah kerana sesuatu keputusan yang dibuat secara bersama-sama adalah lebih berkesan kerana dapat menzahirkan rasa tanggungjawab atas setiap hasil daripada keputusan tersebut (Karunakaran *et al.*, 2011).

Selain itu, Maktab Koperasi Malaysia [MKM, (2010)] mendapati penyertaan ahli-ahli dalam sesebuah koperasi menjadi sangat unik berikutan ciri-ciri yang dimiliki mereka dengan prinsip identiti berganda. Hal tersebut bermaksud ahli-ahli mempunyai dua identiti merangkumi sebagai pemilik dan juga pelanggan koperasi. Menurut Alfred (1989), penyertaan ahli sebagai pemilik koperasi dapat dilakukan melalui sumbangan mereka kepada setiap aktiviti yang dijalankan oleh koperasi. Sumbangan para ahli dapat dibuat dalam aspek penyertaan modal syer, penetapan hala tuju dan matlamat koperasi, pembuatan sesuatu keputusan dan pengawasan operasi koperasi (Alfred, 1989). Penyertaan ahli-ahli yang dibuat melalui modal syer dapat memberikan keupayaan kewangan kepada koperasi dalam mengoperasikan perniagaan mereka. Sebaliknya, kekurangan sumber modal yang dihadapi akan menyukarkan koperasi untuk bersaing dengan perniagaan lain. Manakala melalui penyertaan ahli sebagai pelanggan koperasi pula, Alfred (1989) mengatakan bahawa ahli-ahli berpeluang memperoleh faedah atas segala produk dan perkhidmatan yang

ditawarkan oleh koperasi mereka. Antaranya adalah melalui aktiviti pembelian, penjualan, pinjaman, pengeluaran dan sebagainya.

Peningkatan penyertaan para ahli dapat ditunjukkan secara tak langsung melalui kenaikan dalam bilangan keahlian sesebuah koperasi tersebut. Dalam hal ini, Tretcher (1999) mendapati faktor utama untuk meningkatkan saiz keahlian adalah melalui kepelbagaian fungsi atau aktiviti perniagaan. Aspek kepelbagaian itu dapat menarik minat pihak luar untuk turut serta menjadi ahli koperasi tersebut. Selain itu, sikap dan tanggapan negatif daripada para ahli terhadap pengurusan koperasi dan ALK dapat diubah apabila mereka mengambil bahagian secara aktif dalam aktiviti koperasi. Hal ini kerana Seligson (1987) dalam kajiannya di Ecuador telah menyimpulkan bahawa ahli-ahli bersikap positif terhadap pihak pengurusan koperasi apabila mereka melibatkan diri secara aktif di dalam pengurusan mahupun dalam aktiviti perniagaan koperasi.

Secara umumnya, prestasi koperasi yang baik dalam aktiviti perniagaan dapat meningkatkan tahap kepuasan para ahli mereka. Prestasi yang baik dapat dicapai apabila koperasi memberi fokus terhadap fungsi perniagaan mereka. Dalam satu kajian di koperasi pertanian, Haileselassie (2003) (dalam Karunakaran *et al.*, 2011) mendapati bahawa kebanyakan ahli koperasi menghargai fungsi perniagaan dan peranan koperasi dalam memasarkan hasil pengeluaran mereka. Pihak koperasi telah berjaya membantu meringankan beban mereka. Natijahnya, wujud keyakinan dan nilai kewargaan terhadap koperasi mereka. Hal tersebut dapat menggalakkan mereka untuk turut serta sama ada dalam menambah modal syer mahu pun menyumbang masa dan tenaga. Firma koperasi seharusnya memberi penekanan ke arah mencapai objektif penubuhannya. Menurut Amini dan Ramezani (2008), perkara tersebut turut

berupaya memuaskan hati para ahlinya. Mereka turut menjelaskan bahawa penyertaan para ahli dalam aktiviti koperasi turut memberi kesan yang besar terhadap kejayaan sesebuah koperasi itu.

Di samping itu, penyertaan para ahli melalui kawalan atas pengurusan koperasi turut memberi faedah kepada mereka. Menurut Birchall dan Simmons (2001), perkara tersebut dapat membentuk mereka dengan persekitaran yang bermaklumat dan membina hubungan serta kepercayaan. Hal tersebut dapat menyediakan keadaan yang diperlukan bagi sesebuah koperasi untuk mencapai keunggulan (Birchall & Simmons, 2004). Menurut mereka lagi, akhirnya hasil yang positif dapat dinikmati oleh koperasi tersebut.

Namun begitu, terdapat persoalan tentang sejauh mana tahap penyertaan para ahli apabila sesebuah koperasi yang disertai telah berkembang pesat dan saiznya menjadi besar. Hal demikian berlaku kerana walaupun sesebuah koperasi dimiliki dan dikendalikan oleh ahli-ahlinya, namun pengurusannya dikendalikan secara langsung oleh lembaga yang dilantik manakala pengoperasian perniagaan pula diuruskan oleh para pengurus (Birchall & Simmons, 2004). Struktur pengurusan yang sedemikian telah menimbulkan persoalan tahap penyertaan tersebut. Dengan demikian, timbul persoalan tentang tahap penyertaan para ahli koperasi terhadap firma mereka. Adakah mereka memperoleh hak keahlian mereka sekadar melalui penggunaan produk dan perkhidmatan yang ditawarkan firma koperasi semata-mata? Atau adakah penyertaan mereka sekadar melalui sumbangan modal syer keahlian sahaja?

Berbanding dengan firma pemodal, perbezaan firma koperasi sangat ketara dalam aspek penyertaan ahli-ahlinya terutama dalam aktiviti harian operasi perniagaan koperasi (Vargas-Cetina, 2011). Penyertaan ahli-ahli ditunjukkan melalui

kesepakatan dalam menubuhkan firma koperasi didorong oleh hasrat untuk memenuhi keperluan semasa mereka (MKM, 2010). Vargas-Cetina (2011) selanjutnya menjelaskan bahawa dengan keperluan semasa ahli-ahli, peranan mereka sebagai pelanggan koperasi seharusnya mencapai tahap tertinggi berbanding menjadi pelanggan kepada firma perniagaan lain. Dengan peranan ahli-ahli sebagai pelanggan tetap firma, maka prestasi koperasi berupaya mencapai tahap terbaik (Alfred, 1989). Di sebalik kepentingan penyertaan ahli-ahli, kajian terhadap pembolehubah tersebut sebagai penyederhana terpanggil untuk diberi perhatian mendalam. Dengan fokus yang diberi ini, adalah diharap agar berupaya memberi kefahaman sama ada penyertaan daripada ahli-ahli benar-benar dapat membawa kepada peningkatan dalam prestasi koperasi (seperti Black & Lynch, 1997; Ernita, 2012; Ichniowski & Shaw, 1999).

Dalam satu kajian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi firma koperasi, Ernita (2012) telah mendapati peranan yang dapat dimainkan oleh penyertaan ahli-ahli sebagai pembolehubah penyederhana. Penyertaan ahli-ahli didapati telah menyederhanakan hubungan antara budaya organisasi dan prestasi koperasi. Namun sebaliknya, penyertaan ahli-ahli tidak menyederhanakan hubungan antara strategi bersaing dengan prestasi koperasi (Ernita, 2012). Walau bagaimanapun, beliau mendapati wujudnya keperluan untuk memeriksa secara mendalam kesan penyederhana penyertaan ahli-ahli terhadap faktor-faktor strategik lain yang dapat mempengaruhi prestasi firma koperasi. Dengan itu, kajian ini merancang untuk memeriksa peranan penyertaan ahli-ahli sebagai penyederhana dalam hubungan antara EO dan prestasi perniagaan firma koperasi.

3.7.3 Kaitan antara Penyertaan Ahli-ahli, Orientasi Keusahawanan (EO) dan Prestasi Perniagaan

Ahli-ahli dalam sesebuah organisasi merupakan sumber tak nampak firma dan dapat dikelaskannya sebagai sumber berasaskan pengetahuan (Miller & Shamsie, 1996). Menurut McEvily dan Chakravarthy (2002), sumber berasaskan pengetahuan ataupun sumber manusia ini berupaya menyediakan keunggulan bersaing yang mampan kepada firma berikutan kesukaran pesaing untuk menirunya. Selain itu, firma turut menerima faedah melalui ciri-ciri penting yang dibawa mereka ke dalam organisasi merangkumi kemahiran dan pengalaman keusahawanan (Penrose, 1959). Sumber manusia tersebut didapati mempunyai peranan penting dalam keupayaan firma untuk bertingkah laku keusahawanan (Galunic & Eisenhardt, 1994) melalui penggunaan segala kemahiran dan pengalaman yang dimiliki mereka (Zhang & Bruning, 2011). Peranan yang dapat disumbangkan oleh mereka ini berupaya menambah baik dan seterusnya meningkatkan prestasi sesebuah perniagaan (McGrath, Tsai, Venkataraman & MacMillan, 1996; Zhang & Bruning, 2011).

Sebagaimana peranan berganda ahli-ahli firma koperasi sebagai pemilik dan juga pengguna produk atau perkhidmatan firma (Alfred, 1989; MKM, 2010), maklum balas daripada pengalaman dan pengetahuan mereka terhadap penggunaan produk dan perkhidmatan koperasi sangat penting. Dalam hal ini, kecekapan firma dalam menggunakan pengetahuan ahli-ahli sebagai pelanggan produk dapat membawa firma kepada keunggulan bersaing (Menon & Varadarajan, 1992) dan menjadi strategi ke arah prestasi yang lebih baik (Pelham & Wilson, 1996).

Seterusnya Wiklund dan Shepherd (2003) mendapati bahawa penyertaan ahli-ahli dengan kekuatan pengetahuan mereka dapat membantu meningkatkan tahap dimensi-dimensi EO. Menurut pengkaji tersebut, tingkah laku positif ahli-ahli dalam

menyertai firma melalui pengetahuan dan kemahiran mereka sangat penting dalam merebut peluang di pasaran. Hal tersebut berupaya mengerahkan idea-idea baharu yang selanjutnya dapat menjelmakan inovasi dalam penciptaan produk dan perkhidmatan baharu (Dess & Lumpkin, 2005). Dengan segala kemahiran dan pengalaman keusahawanan yang dimiliki ahli-ahli organisasi (Penrose, 1959), firma dapat menambah baik prestasi mereka melalui pembelajaran atas segala kejayaan dan kegagalan para pesaing mereka dengan pantas dan cepat (Wang, 2008).

Namun begitu, di sebalik hubungan antara penggunaan pengetahuan dan maklumat daripada pelanggan (iaitu ahli-ahli firma) dan prestasi firma yang positif, kajian secara empirikal pula tidak dapat memberi kesimpulan yang konkrit. Penemuan yang diperoleh adalah berbeza-beza berdasarkan negara-negara (Greenley, 1995), ekonomi-politik dan budaya (Seines, Jaworski & Kohli, 1996), saiz firma (Slater & Narver, 1999) dan juga industri (Voss & Voss, 2000). Walau bagaimanapun, berdasarkan rangka kerja 'VRIO' dalam Teori RBV, EO memberi gambaran tentang bagaimana sesebuah firma itu diuruskan dalam usaha untuk meneroka dan mengeksploitasi peluang-peluang (Wiklund & Shepherd, 2003). Dengan itu, apabila digabungkan dengan sumber-sumber firma, cara bagaimana sesebuah firma itu diuruskan (berorientasikan keusahawanan) dapat mengukuhkan hubungan positif antara sumber-sumber firma tersebut dengan prestasi (Barney, 1995). Maka firma dengan kekuatan sumber manusia yang berteraskan pengetahuan dapat berprestasi dengan lebih baik apabila bertindak laku dengan EO.

3.7.4 Pembolehubah Penyertaan Ahli-ahli dan Hubungannya dengan Pembolehubah Orientasi Keusahawanan (EO) dan Prestasi Perniagaan

Tingkah laku sesebuah firma yang berorientasikan keusahawanan merupakan salah satu faktor strategik yang dapat meningkatkan prestasi firma tersebut (Miller, 2011).

Selain itu, tahap penyertaan ahli-ahli turut berperanan menyumbang kepada hubungan antara keduanya (Ernita, 2012; Ropke, 2006). Perkara tersebut ditunjukkan melalui firma dengan kecenderungan untuk mengamalkan tingkah laku inovatif (dimensi EO) bertindak menerima, turut serta dan membantu dalam pembentukan idea yang melibatkan pembaikan, pengujian atau situasi kreatif daripada ahli-ahli dalam organisasi (Lumpkin & Dess, 1996).

Melalui amalan tingkah laku inovatif, Lumpkin dan Dess (1996) mendapati bahawa produk dan perkhidmatan baharu atau perkembangan dalam teknologi dapat dihasilkan dalam sesebuah firma. Sebenarnya, inovatif dapat menyerlahkan pengumpulan sumber manusia sesebuah firma (Miller & Friesen, 1983) melalui pendekatan yang berbeza dalam melakukan sesuatu perkara berbanding para pesaing (Covin & Slevin, 1989). Oleh yang demikian, firma-firma perniagaan digesa agar dapat meningkatkan tahap inovatif masing-masing bagi membezakan daya saing prestasi mereka berbanding dengan para pesaing (Zahra & Garvis, 2000).

Inovasi menjadi satu simbol tentang keupayaan sesebuah organisasi untuk meneroka sesuatu penyelesaian daripada permasalahan semasa (Brockman & Morgan, 2003; Popadiuk & Choo, 2006). Dalam hal ini, pembaharuan telah menjadi daya penggerak utama kepada sesebuah firma (Lumpkin & Dess, 1996). Namun demikian, kebanyakan organisasi didapati sering menyederhanakan para pekerja mereka dalam melakukan inovasi sama ada dalam bentuk pemikiran mahupun tindakan (Bueno & Ordoñez, 2004; Wiklund, 1999). Menurut para pengkaji tersebut, hal sedemikian berlaku disebabkan penginovasian yang mengubah pendekatan kerja sedia ada kepada yang baharu. Sexton dan Iskow (1998) dalam Laursen *et al.* (2008) mendapati tindakan sedemikian dapat mengurangkan secara berterusan sokongan

ahli-ahli kepada firma mereka dan menjadi faktor utama kepada kegagalan prestasi sesebuah firma koperasi.

Sebaliknya, Barney (1991) melalui teori RBV mendapati wujudnya peranan penyertaan ahli-ahli organisasi dalam melakukan inovasi dan kesannya kepada prestasi sesebuah firma. Hunt dan Arnett (2006) senada dengan pernyataan tersebut dengan menegaskan bahawa inovasi dapat meningkatkan daya saing ahli-ahli organisasi kepada prestasi yang lebih baik. Tambahan pula, Hunt dan Morgan (1996) mendedahkan bahawa ahli-ahli firma yang memperlihatkan daya inovasi secara cepak berupaya meningkatkan kelestarian firma dalam persekitaran pasaran yang penuh persaingan. Perkara sedemikian disebabkan keupayaan ahli-ahli firma untuk mempertahankan produk dan perkhidmatan inovatif mereka daripada ditiru oleh para pesaing (Nonaka, 1994). Dengan itu, pengkaji seperti Lumpkin dan Dess (1996), Miller (1983) dan Zahra dan Garvis (2000) menyimpulkan bahawa apabila ahli-ahli sesebuah organisasi mempertingkatkan daya inovasi masing-masing, mereka dapat mencapai kedudukan yang kukuh dalam perniagaan dan seterusnya memperoleh keuntungan.

Bagi proaktif, strategi tersebut merupakan dorongan sendiri seseorang dalam menjangka atau membawa perniagaan baharu dalam sesuatu pasaran baharu (Lumpkin & Dess, 1996). Kebanyakan firma menyokong pengambilan proaktif di kalangan ahli mereka terutamanya dalam aktiviti penyelidikan dan pembangunan (R&D) (Lee & Peterson, 2000). Menurut Kreiser *et al.* (2002b), amalan sedemikian dapat menyediakan firma dengan idea-idea baharu yang akhirnya berupaya mendepani persaingan. Tahap proaktif dalam sesebuah organisasi adalah berbeza bergantung kepada penyertaan para pekerja dan ahli-ahli organisasi serta kerumitan operasi yang terlibat (Tarabishy, Solomon, Fernald Jr. & Sashkin, 2005). Hunt dan

Morgan (1995, 1996) menyokong strategi proaktif dengan mengatakan bahawa strategi tersebut dapat meningkatkan tahap kesiapsiagaan firma daripada sebarang kemungkinan yang berlaku dalam dinamika perniagaan. Disamping itu, firma dituntut untuk merancang dan merangka strategi agar dapat meminimumkan kesan negatif terhadap prestasi (Hunt & Morgan, 1995, 1996).

Lumpkin dan Dess (1996) selanjutnya menambah dengan menegaskan bahawa ahli-ahli firma yang mengamalkan proaktif dapat menjadi lebih responsif kepada persekitaran perniagaan. Menurut pengkaji tersebut, hal sedemikian dapat memastikan prestasi yang baik dan berterusan kepada firma serta berupaya merebut peluang-peluang perniagaan. Lumpkin dan Dess (2001) pula mendapati kepentingan maklum balas yang diterima daripada para pelanggan firma. Menurut mereka, perkara tersebut adalah penting kerana maklum balas pelanggan dapat menjadi sumber yang mencetus kepada tingkah laku proaktif ahli-ahli firma. Selain berperanan sebagai pemilik, ahli-ahli firma koperasi turut menjadi pelanggan firma melalui penggunaan produk dan perkhidmatan yang ditawarkan (MKM, 2010). Dengan itu, maklum balas daripada ahli-ahli selepas penggunaan produk dan perkhidmatan firma sangat dituntut agar tindakan yang bersesuaian dapat dibuat firma demi menjamin pengekal prestasi yang positif.

Selain itu, strategi proaktif lain yang boleh dilakukan oleh ahli-ahli sesebuah firma adalah melalui penembusan dalam pasaran baharu (Hunt & Arnett, 2006), pembangunan produk baharu (Hunt & Morgan, 1995) dan pembezaan perkhidmatan (Lumpkin & Dess, 1996). Secara umumnya, sesebuah firma mestilah sentiasa mengamalkan pendekatan yang terbuka dan optimistik dalam perniagaan (Lee *et al.*, 2001) agar mereka dapat menembusi pelanggan yang disasarkan mengatasi para pesaing (Hunt & Arnett, 2006). Dalam hal ini, firma yang paling proaktif dengan

ahli-ahli yang dapat mencapai pulangan mengatasi sasaran (Lumpkin & Dess, 2001), mempunyai rantaian penawaran yang lancar dan jenama yang meluas (Wiklund & Shepherd, 2005).

Bagi pengambilan risiko pula, Lumpkin dan Dess (1996) mendapati perkara tersebut melibatkan suatu proses yang berkaitan dengan hutang atau pengagihan aset. Proses tersebut dibuat sebagai komitmen dalam mengambil sesuatu peluang perniagaan dengan harapan untuk meraih pulangan yang baik pada masa hadapan (Lumpkin & Dess, 1996). Sebahagian firma lebih menyukai projek-projek dengan risiko yang tinggi disebabkan kecenderungan untuk memperoleh pulangan yang tinggi dalam pelaburan mereka (Kreiser *et al.*, 2002b). Dengan itu, prestasi ahli-ahli dalam sesebuah organisasi dapat meningkat naik dengan projek yang berisiko tinggi berbanding dengan projek yang berisiko rendah (Tarabishy *et al.*, 2005). Menurut Messeghem (2003), pengambilan risiko yang tinggi oleh ahli-ahli firma terutama bagi pengurusan atasan sangat penting demi mencapai matlamat spesifik dalam perniagaan berikutan persaingan yang sengit di kalangan firma. Namun begitu, sesuatu risiko mestilah diukur pemberatnya bagi meminimumkan kerugian (jika berlaku) sama ada dalam bentuk kewangan mahupun pertumbuhan perniagaan (Tarabishy *et al.*, 2005).

Seterusnya, Wiklund dan Shepherd (2003) mendapati kecenderungan ahli-ahli yang tinggi untuk mengambil risiko melalui penggunaan sumber-sumber firma dapat membawa firma mencapai prestasi terbaik. Zahra dan Covin (1995) turut menyuarakan sentimen yang sama dalam perkara tersebut. Menurut mereka, ahli-ahli yang mengambil sesuatu risiko perniagaan dapat mengekalkan prestasi yang tinggi bagi firma walaupun semasa tempoh yang sukar disebabkan mereka berkongsi matlamat yang sama dalam mencapai kejayaan. Kajian yang dijalankan telah

membuktikan bahawa firma-firma yang mengambil risiko dapat muncul sebagai pemimpin pasaran dan mengaut pulangan yang dominan disebabkan penerokaan awal mereka dalam sesuatu pasaran (Frese, Brantjes & Hoorn, 2002). Dengan demikian, firma dengan penyertaan ahli-ahli yang mengambil risiko dapat memperlihatkan prestasi yang lebih baik berbanding para pesaing mereka (Lumpkin & Dess, 1996).

Manakala bagi autonomi, Lumpkin dan Dess (1996) mendapati perkara tersebut melibatkan kebebasan seseorang atau kumpulan dalam membawa sesuatu agenda atau misi kepada menjadi sesuatu yang realiti. Sehubungan dengan itu, autonomi menjadi penting kepada ahli-ahli firma koperasi dalam menyokong usaha teroka sesebuah perniagaan dengan setiap ahli mempunyai tugas dan tanggungjawab tertentu (Robins, Tallman & Fladmoe-Lindquist, 2002). Strategi-strategi yang dilaksanakan tersebut berupaya menjamin kelestarian firma koperasi secara berterusan (Brock, 2003). Melalui satu pemeriksaan terhadap input ahli-ahli koperasi dalam sektor perniagaan di Mexico, kajian telah mendapati bahawa autonomi sangat diperlukan untuk sesebuah firma mencapai kejayaan dalam jangka masa panjang (Robins *et al.*, 2002).

Autonomi dapat diamalkan secara bebas dan penuh demokrasi dalam firma koperasi. Perkara tersebut ditunjukkan dengan jelas dalam Mesyuarat Agung Tahunan (MAT) yang diadakan setiap tahun. Menurut MKM (2010), segala aktiviti yang dijalankan dan laporan kewangan yang dibentangkan dalam MAT boleh dibahas dengan mendalam tanpa sekatan. Manakala sebarang pertikaian boleh diselesaikan secara konsensus melalui proses pengundian (MKM, 2010). Perkara ini penting kerana ahli-ahli tanpa mengira kedudukan dapat memainkan peranan mereka secara bebas

terutama dalam menilai prestasi firma koperasi mereka untuk tempoh kewangan yang lepas.

Selain itu, Frese *et al.* (2002) mendapati bahawa strategi-strategi yang cenderung kepada autonomi dapat mengangkat keupayaan ahli-ahli sesebuah firma dalam mencapai pasaran perniagaan yang baharu. Perkara tersebut menjelaskan pemerhatian yang dibuat oleh Lumpkin dan Dess (1996) dan Lumpkin *et al.* (2009) yang mendapati ahli-ahli firma yang berorientasikan autonomi adalah pembuat keputusan yang lebih baik, boleh dipercayai dan tepat pada waktunya. Ahli-ahli tersebut dapat membawa firma mereka meneroka dalam pasaran baharu dan mengekalkan prestasi untuk tempoh yang panjang melalui daya tarikan kepada produk dan perkhidmatan yang unik (Lumpkin & Dess, 1996).

Bagi keagresifan bersaing sesebuah firma, strategi tersebut berupaya membawa firma dalam berhadapan dengan para pesaing mereka (Lumpkin & Dess, 1996). Lumpkin dan Dess (1996) mendapati bahawa antara strategi untuk bersaing secara agresif adalah melalui perluasan syer pasaran dan mengenengahkan produk dan perkhidmatan yang unggul secara meluas. Jika terlaksana, hal tersebut dapat memberi kelebihan kepada firma dalam memimpin pasaran (Miller & Friesen, 1983). Sebaliknya, apabila pesaing firma menjadi pemimpin pasaran, ahli-ahli firma yang mengikutinya perlu bertindak dengan lebih agresif dalam menyamai mahupun mengatasi pencapaian firma pemimpin tersebut (Lee & Peterson, 2000).

Lumpkin dan Dess (1996) turut menekankan bahawa ahli-ahli dalam sesebuah firma perlu bersaing secara agresif dalam menggerakkan perniagaan bagi mencapai prestasi yang lebih baik. Perkara tersebut disokong oleh teori RBV yang mengandaikan kitaran persaingan dalam kalangan firma perniagaan dengan tumpuan yang sama

dalam sebarang pasaran (Hunt & Morgan, 1995, 1996). Selain itu, Hunt dan Arnett (2006) menjelaskan bahawa kecekapan dan keberkesanan hanya dapat dicapai dalam operasi firma apabila ahli-ahli firma tersebut menyerlahkan keagresifan yang tinggi dalam bersaing.

Zahra dan Covin (1995) pula menilai sumbangan ahli-ahli secara berpasukan dan berkumpul dalam sesebuah firma. Kajian yang telah dijalankan mereka mendapati pasukan atau kumpulan autonomi yang dibentuk boleh bertindak melanggar peraturan apabila peraturan tersebut menghalang pencapaian prestasi kerja. Dalam kebanyakan kes, ahli-ahli seringkali terdesak dalam menetapkan standard baharu kepada industri mereka, menarik perniagaan melangkaui sempadan dan memperoleh skala ekonomi (Chen & Huang, 2009). Strategi-strategi tersebut diperlukan apabila ahli-ahli menyedari kewujudan ramai pesaing dalam segmen pasaran mereka dan keunggulan bersaing firma mereka menjadi semakin terhakis (Wiklund & Shepherd, 2005). Lumpkin dan Dess (2001) yang menyokong strategi keagresifan bersaing ini mendapati bahawa firma yang mempunyai sumber-sumber ahli yang berpengetahuan berupaya memperoleh syer pasaran yang lebih besar. Dengan itu, pesaing-pesaing kecil dapat dikeluarkan daripada pasaran berikutan ketidakcekapan prestasi mereka (Lumpkin & Dess, 2001).

Maka dengan itu dapatlah dikatakan bahawa hubungan antara pembolehubah-pembolehubah EO dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah penyertaan ahli-ahli. Peningkatan tahap penyertaan ahli-ahli dapat menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara pembolehubah-pembolehubah EO dan prestasi perniagaan seperti lima hipotesis berikut:

H5a: Hubungan antara pembolehubah inovatif dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah penyertaan ahli-ahli. Peningkatan tahap penyertaan ahli-ahli dapat menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara inovatif dan prestasi perniagaan.

H5b: Hubungan antara pembolehubah proaktif dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah penyertaan ahli-ahli. Peningkatan tahap penyertaan ahli-ahli dapat menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara proaktif dan prestasi perniagaan.

H5c: Hubungan antara pembolehubah pengambilan risiko dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah penyertaan ahli-ahli. Peningkatan tahap penyertaan ahli-ahli dapat menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara pengambilan risiko dan prestasi perniagaan.

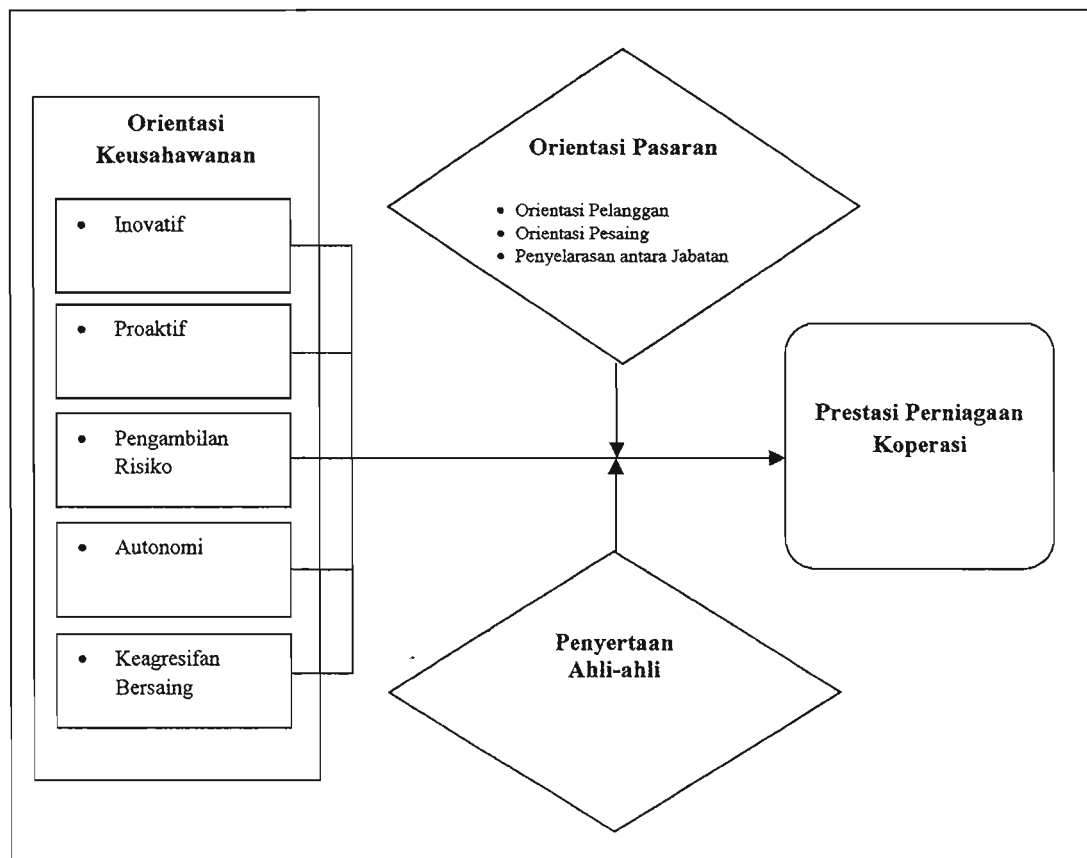
H5d: Hubungan antara pembolehubah autonomi dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah penyertaan ahli-ahli. Peningkatan tahap penyertaan ahli-ahli dapat menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara autonomi dan prestasi perniagaan.

H5e: Hubungan antara pembolehubah keagresifan bersaing dan prestasi perniagaan dapat disederhanakan oleh pembolehubah penyertaan ahli-ahli. Peningkatan tahap penyertaan ahli-ahli dapat menyebabkan meningkatnya hubungan yang signifikan antara keagresifan bersaing dan prestasi perniagaan.

3.8 Kerangka Penyelidikan

Kajian ini dijalankan bagi memeriksa hubungan langsung antara pembolehubah EO dengan prestasi perniagaan firma koperasi. Selain itu, kesan penyederhana pembolehubah MO dan penyertaan ahli-ahli juga diperiksa bagi menguji kesannya kepada hubungan langsung tersebut. Bagi mengukuhkan kajian ini, pemeriksaan terhadap pembolehubah kawalan turut dilakukan meliputi saiz firma (Amran, 2006; Dess *et al.*, 1997; Lumpkin *et al.*, 2006) dan usia firma (Kroegeer, 2007; Stam & Elfring, 2008; Yusuf, 2002).

Berdasarkan kepada persoalan kajian dan ulasan literatur yang telah dibincangkan, maka kajian ini mencadangkan satu kerangka penyelidikan seperti rajah yang tertera berikut:



Rajah 3. 3
Cadangan Kerangka Penyelidikan

Merujuk kepada cadangan kerangka penyelidikan seperti rajah di atas, kajian ini memberi tumpuan secara multidimensi terhadap ciri-ciri individu dan unik setiap pembolehubah EO merangkumi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing dan kesannya kepada prestasi perniagaan firma koperasi. Seterusnya, pembolehubah MO (merangkumi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan) dan penyertaan ahli-ahli pula bertindak sebagai penyederhana bagi menguji kesannya kepada hubungan langsung tersebut.

3.9 Rumusan

Kajian ini mengukur pembolehubah EO (merangkumi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing) dan kesannya secara multidimensi kepada prestasi perniagaan firma koperasi. Penggunaan dimensi-dimensi tersebut dalam mengukur tahap EO dan kesannya kepada prestasi firma adalah berdasarkan kepada Teori RBV (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). Setiap dimensi EO tersebut merupakan sumber tak nampak firma yang tidak dapat dilihat secara fizikal (Runyan *et al.*, 2006). Seterusnya, dua sumber firma meliputi pembolehubah MO (Robinson, 2008; Spillan, 2005) dan penyertaan ahli-ahli firma koperasi (Ropke, 2006; Wiklund & Shepherd, 2003) pula bertindak sebagai penyederhana. Kedua-dua sumber tersebut yang berada di persekitaran dalaman firma merupakan kontingensi yang dapat mempengaruhi hubungan antara EO dengan prestasi firma (Lumpkin & Dess, 1996).

Sebagai satu orientasi strategik firma, EO dapat membantu dalam membuat keputusan dan perancangan strategik perniagaan. Pemeriksaan terhadap lima dimensi strategik EO firma tersebut dapat memberikan jawapan kepada persoalan yang dihadapi berkaitan prestasi perniagaan firma koperasi dalam menempuhi persekitaran

perniagaan yang penuh mencabar kini. Dengan mengambil kira bahawa ahli-ahli organisasi adalah penyumbang kepada keadaan kini dan masa hadapan firma, maka persekitaran kontingensi dalaman firma meliputi MO dan penyertaan ahli-ahli koperasi perlu diperiksa dengan teliti. Hubungan antara kesemua pembolehubah tersebut adalah penting demi faedah yang dikehendaki dan keputusan prestasi yang disasarkan oleh firma (Les & Sukoco, 2007). Bab selanjutnya membincangkan mengenai metodologi kajian.

BAB EMPAT

METODOLOGI KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk memeriksa hubungan langsung antara orientasi keusahawanan (EO) dengan prestasi perniagaan firma koperasi di Utara Semenanjung Malaysia. Di samping itu, kajian ini juga bermatlamat untuk mengkaji kesan pengaruh penyederhana orientasi pasaran (MO) dan penyertaan ahli-ahli terhadap hubungan langsung tersebut. Disebabkan tujuan kajian ini adalah untuk meramal dan menjelas sifat hubungan antara pembolehubah dan menguji teori maka kajian ini memilih untuk menggunakan pendekatan secara kuantitatif (Leedy & Ormrod, 2005).

Dalam bab ini, perbincangan mendalam dibuat berkenaan metodologi kajian dengan penjelasannya dibahagikan kepada sepuluh bahagian. Bahagian pertama dan kedua menyentuh tentang reka bentuk kajian dan proses persampelan. Bahagian ketiga pula menumpukan kepada kaedah pengutipan data. Seterusnya bahagian keempat menumpukan kepada proses pembentukan instrumen pengukuran kajian. Bahagian kelima pula membincangkan pembolehubah kawalan. Seterusnya bahagian keenam menjelaskan proses praujian dan kajian rintis manakala bahagian ketujuh pula membincangkan kaedah menganalisis data. Dalam bahagian kelapan dan kesembilan, perbincangan dibuat terhadap penentuan jenis penyederhana dan selanjutnya dasar pengujian hipotesis. Akhir sekali, bab ini ditutup dengan merumuskan keseluruhan perbincangan yang telah dibuat.

4.2 Reka Bentuk Kajian

Proses mereka bentuk kajian adalah penting dalam usaha menentukan elemen-elemen yang perlu diperiksa dan juga prosedur yang terlibat terutamanya dalam perkara yang melibatkan pengutipan dan penganalisan data. Perkara sedemikian perlu agar kajian yang dijalankan ini terjamin dalam aspek kesahihan, ketepatan dan mencapai objektifnya (Kumar, 1996). Secara amnya, pelaksanaan sesuatu kajian boleh dibuat sama ada secara pemerolehan, pengujian hipotesis ataupun deskriptif (Sekaran & Bougie, 2010).

Sehubungan dengan itu, kajian ini memberi tumpuan kepada pengujian hipotesis yang telah dibangunkan. Pengujian semua hipotesis dibuat bagi menghuraikan secara mendalam berkenaan sifat hubungan antara pembolehubah-pembolehubah yang dikaji (Sekaran & Bougie, 2010). Perkara tersebut juga berdasarkan tujuan kajian yang memeriksa hubungan antara pembolehubah prestasi perniagaan dengan pembolehubah EO, MO dan penyertaan ahli-ahli. Di samping itu, kajian deskriptif turut dijalankan dengan penumpuan kepada ciri-ciri bagi populasi atau sesuatu fenomena kajian (Zikmund, 2000). Kajian deskriptif ini dibuat dalam usaha mengenal pasti ciri-ciri bagi populasi seperti ciri-ciri responden dan firma koperasi yang terlibat.

Dalam kajian ini, penggunaan reka bentuk secara '*keratan rentas*' di lapangan dibuat dengan melibatkan hanya sekali sahaja pengutipan data sepanjang kajian (Sekaran & Bougie, 2010). Reka bentuk secara '*keratan rentas*' ini sesuai kerana jenis tersebut memeriksa sesuatu fenomena, situasi, masalah, sikap atau isu-isu bagi elemen populasi pada sesuatu masa kajian (Kumar, 1996). Pemilihan reka bentuk ini dibuat

berdasarkan kelebihanannya dari segi masa, tenaga dan kos berbanding dengan pendekatan '*longitudinal*' (Sekaran & Bougie, 2010). Selain itu, reka bentuk ini turut selari dengan kebanyakan kajian lepas yang mengkaji hubungan antara prestasi perniagaan dengan beberapa pembolehubah seperti EO, MO dan penyertaan ahli-ahli koperasi (seperti Amran, 2006; Amran *et al.*, 2007; Baker & Sinkula, 2009; Ernita, 2012; Jamilah *et al.*, 2008; Lumpkin & Dess, 2001; Shuhymee & Abdullah, 2013; Yusuf, 2002).

4.3 Proses Persampelan

Perlaksanaan proses persampelan adalah penting dalam usaha mengutip data kajian disebabkan keadaannya yang praktikal dari aspek geografi, kewangan dan masa. Perbincangan tentang proses persampelan ini merangkumi unit analisis kajian, populasi kajian dan reka bentuk persampelan.

4.3.1 Unit Analisis Kajian

Dalam kajian ini, unit analisis yang terlibat adalah di peringkat firma atau organisasi. Selari dengan kajian Lumpkin (1996), kajian ini memilih unit analisis di peringkat firma. Pemilihan tersebut disebabkan kesesuaian analisisnya dengan prinsip EO yang beroperasi di peringkat firma dengan pemeriksaan dibuat terhadap prestasi sesebuah organisasi (Covin & Slevin, 1989; 1991). Malahan pembangunan EO bermula dengan kajian yang memeriksa perbezaan antara firma dalam aktiviti keusahawanan (Miller, 1983). Secara empirikalnya, banyak kajian lepas yang memeriksa dan mengukur EO telah dijalankan di peringkat firma seperti Covin dan Slevin (1989),

Covin *et al.* (2006), Lumpkin dan Dess (2001), Baba dan Elumalai (2011) dan Shuhymee dan Abdullah (2013).

Sebagai wakil kepada sesebuah firma atau organisasi, pengurusan tertinggi firma merupakan pihak yang paling sesuai untuk menjawab soal selidik kajian. Menurut Podsakoff dan Organ (1986), hal ini disebabkan pengetahuan luas yang dimiliki mereka berkenaan firma dan orientasi strategik yang dilaksanakan dalam firma. Tambahan pula, pemusatan kuasa bagi firma kecil adalah terletak kepada pihak tertinggi firma mereka (Miller, 1983). Secara umumnya, pengurusan tertinggi sektor swasta adalah melibatkan pengurusan operasi perniagaan (Miller, 1983) seperti Ketua Pegawai Eksekutif (CEO), Pengurus Besar atau Pengurus.

Namun bagi firma koperasi, kajian ini memilih Ahli Lembaga Koperasi (ALK) sebagai pengurusan tertinggi firma. Salah seorang daripada empat kedudukan tertinggi merangkumi jawatan Pengerusi, Timbalan Pengerusi, Setiausaha dan Bendahari adalah sesuai untuk mewakili firma sebagai responden kajian. Hal ini disebabkan jawatan tersebut merupakan pengurusan tertinggi dalam ALK (Jamilah *et al.*, 2008) manakala struktur organisasi ALK pula berada di peringkat tertinggi yang mewakili ahli-ahli koperasi (MKM, 2010). Beberapa kajian terhadap firma koperasi seperti Jamilah *et al.* (2008), Norwatim (2011) dan Nurizah *et al.* (2011) turut memilih kedudukan ALK tersebut berikutan maklumat penuh mereka mengenai perjalanan dan aktiviti keseluruhan perniagaan koperasi.

4.3.2 Populasi Kajian

Bagi populasi kajian, keterlibatan firma koperasi adalah yang beroperasi di negeri-negeri Utara Semenanjung Malaysia. Negeri-negeri yang terlibat di Utara Semenanjung Malaysia adalah merangkumi negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Kajian ini mengambil kira keempat-empat negeri tersebut selari dengan kajian oleh Azizah, Faizal Ijlam dan Wan Roshidah (2010) yang memeriksa aspek pembangunan ekonomi terhadap wilayah Utara Semenanjung Malaysia.

Seterusnya dalam aspek saiz firma pula, kajian ini memilih untuk memeriksa firma koperasi yang bersaiz mikro, kecil dan sederhana. Menurut perangkaan Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM), terdapat 2,561 buah firma koperasi dalam ketiga-tiga saiz tersebut di negeri-negeri yang terbabit sehingga 31 Disember 2012 (SKM, 2013a). Jumlah tersebut mencakupi 25.8% daripada keseluruhan 9,908 buah firma koperasi bersaiz tersebut di Malaysia. Sebaliknya, firma bersaiz besar dikecualikan daripada kajian ini disebabkan bilangannya yang sangat kecil dengan hanya meliputi 1.8% daripada keseluruhan firma koperasi di Malaysia. Taburan firma koperasi di negeri-negeri Utara Semenanjung Malaysia mengikut saiz adalah seperti Jadual 4.1 di bawah.

Jadual 4. 1

Bilangan Firma Koperasi di Negeri-negeri Utara Semenanjung Malaysia Mengikut Saiz Mikro, Kecil dan Sederhana sehingga 31 Disember 2012

Negeri	Saiz Mikro	Saiz Kecil	Saiz Sederhana	Jumlah
Perlis	131	22	5	158
Kedah	680	92	22	794
Pulau Pinang	514	56	13	583
Perak	874	110	42	1,026
Jumlah	2,199	280	82	2,561

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2013a)

Berdasarkan jadual di atas, populasi firma koperasi di Utara Semenanjung Malaysia yang dikaji meliputi sejumlah 2,199 buah firma bersaiz mikro, 280 firma bersaiz kecil dan 82 firma bersaiz sederhana. Keseluruhan populasi kajian dalam ketiga-tiga saiz firma tersebut adalah sebanyak 2,561 buah.

Selanjutnya kajian ini mentakrifkan saiz firma koperasi berdasarkan jumlah perolehan pendapatan tahunan. Firma koperasi bersaiz mikro ditakrifkan mempunyai jumlah perolehan pendapatan tahunan di bawah RM200,000, koperasi bersaiz kecil dengan jumlah antara RM200,000 hingga RM999,999 manakala koperasi bersaiz sederhana pula memperoleh pendapatan tahunan antara RM1 juta hingga di bawah RM5 juta (MKM, 2010; SKM, 2010). Manakala dalam aspek jenis perniagaan, firma-firma yang dikaji meliputi semua fungsi termasuk kredit, pertanian, perumahan, perindustrian, pengguna, pembinaan, pengangkutan dan perkhidmatan. Namun firma fungsi perbankan dikecualikan berikutan tidak mengandungi saiz yang dikaji. Senarai populasi kajian diambil berdasarkan pendaftaran firma dengan SKM sehingga 31 Disember 2012.

4.3.3 Reka Bentuk Persampelan

Persampelan merupakan suatu proses untuk memilih bilangan elemen (sampel) yang mencukupi daripada populasi agar ciri-ciri sampel dapat dikaji dan difahami serta digeneralisasikan (Sekaran & Bougie, 2010). Terdapat dua bentuk utama dalam reka bentuk persampelan iaitu kebarangkalian dan bukan-kebarangkalian (Sekaran & Bougie, 2010). Dalam kajian ini, pengkaji memilih reka bentuk persampelan kebarangkalian dengan setiap elemen dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai subjek sampel (Leedy & Ormrod, 2005; Sekaran & Bougie,

2010). Selain itu, sampel yang diwakili dalam reka bentuk persampelan kebarangkalian ini sangat penting bagi tujuan generalisasi yang lebih meluas (Sekaran & Bougie, 2010).

Dalam persampelan kebarangkalian ini, teknik persampelan kelompok (*cluster sampling*) digunakan bagi menentukan sampel kajian. Menurut Sekaran dan Bougie (2010), sampel mengikut kelompok dapat ditentukan melalui kesamaan antara kelompok sedia ada sebaliknya berlainan beberapa ciri dalam kelompok. Hal ini bersesuaian disebabkan firma koperasi yang mempunyai persamaan ciri-ciri antara kelompok. Semua populasi yang terlibat dikelompokkan berdasarkan negeri-negeri di Utara Semenanjung Malaysia meliputi Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Manakala perbezaan dalam setiap kelompok pula meliputi firma bersaiz mikro, kecil dan sederhana. Hal ini berikutan perbezaan dalam setiap saiz firma menjelaskan limitasi mereka kepada sumber-sumber (Matoofi & Tajeddini, 2011).

Penggunaan teknik persampelan kelompok ini adalah wajar dalam memastikan sampel dari seluruh kelompok populasi dapat diwakili. Sehubungan dengan itu, kajian ini merujuk kepada jadual yang dicadangkan oleh Krejcie dan Morgan (1970) dalam menentukan saiz sampel kajian. Dalam jadual Krejcie dan Morgan (1970) tersebut, bilangan sampel yang diperlukan adalah sebanyak 331 buah berdasarkan populasi kajian sebanyak 2,561 buah firma. Jadual 4.2 di bawah menjelaskan bilangan sampel menurut persampelan kelompok berdasarkan negeri-negeri di Utara Semenanjung Malaysia.

Jadual 4. 2

Kerangka Persampelan Kelompok mengikut Negeri-negeri di Utara Semenanjung Malaysia

Negeri	*Bil. Firma	Peratusan (%)	Jum. Persampelan Kelompok
Perlis	158	6.2	21
Kedah	794	31.0	103
Pulau Pinang	583	22.8	75
Perak	1,026	40.0	132
Jumlah	2,561	100	331

*Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2013a)

Berdasarkan jadual di atas, saiz sampel bagi kelompok mengikut negeri ditentukan berdasarkan peratusan firma saiz tersebut dengan keseluruhan sampel sebanyak 331 buah. Bagi negeri Perlis, peratusan bilangan firma adalah sebanyak 6.2% menjadikan saiz sampelnya sebanyak 21 buah (331×0.062). Pengiraan serupa juga dibuat terhadap negeri-negeri lain dengan negeri Kedah menghasilkan sampel sebanyak 103 buah, Pulau Pinang sebanyak 75 buah dan Perak sebanyak 132 buah. Teknik persampelan jenis ini juga telah digunakan oleh pengkaji-pengkaji lepas berkaitan prestasi firma seperti Fauzilah, Noryati, Mazuri dan Wan Kuntum (2007) terhadap PKS swasta dan Jamilah *et al.* (2008) terhadap firma koperasi. Selepas itu, proses pemilihan responden dilakukan secara rawak mudah bagi tiap-tiap kelompok yang dipilih tersebut (Babbie, 1995). Pemilihan secara rawak mudah dapat memberi peluang yang sekata kepada setiap ahli dalam populasi untuk terpilih sebagai sampel (Idris, 2010). Dalam hal ini, perisian SPSS digunakan untuk memilih sampel secara rawak melalui senarai firma yang diperolehi daripada SKM.

4.4 Kaedah Pengutipan Data

Kajian ini melibatkan proses mengutip data primer yang diperoleh secara langsung daripada subjek yang dikaji di lapangan (Mohd Majid, 1998). Dalam kajian ini, firma koperasi bersaiz mikro, kecil dan sederhana dikenal pasti sebagai “sumber” atau data primer tersebut. Kajian ini menggunakan teknik pengutipan data melalui kaedah pengeposan soal selidik kepada responden yang terpilih disebabkan kelebihannya dalam aspek logistik (Sekaran & Bougie, 2010). Dengan itu, satu set borang soal selidik disediakan bagi tujuan tersebut. Proses mengutip data sebenar telah dijalankan mulai bulan April hingga Ogos 2013.

Dalam kajian ini, proses mengutip data sebenar dijalankan secara tinjauan di lapangan. Namun begitu, beberapa kajian yang telah dijalankan secara tinjauan terhadap firma perniagaan menunjukkan kadar maklum balas yang agak rendah. Kajian-kajian tersebut adalah seperti Zahra (2008) sebanyak 23%, Becherer dan Maurer (1997) sebanyak 31%, Amran (2006) sebanyak 38%, Shuhymee (2011) sebanyak 41.8% dan Yusuf (2002) sebanyak 45%. Sehubungan dengan itu, dengan mengambil kira kadar maklum balas yang rendah daripada kaedah tinjauan (Mohd Khairuddin, 2000) dan kepentingan mendapatkan saiz sampel yang mencukupi (Borg & Gall, 1983) maka sejumlah 871 buah firma terpilih (iaitu $331/0.38$) dengan andaian kadar maklum balas sebanyak 38% seperti yang diterima oleh Amran (2006). Jadual 4.3 di bawah memperincikan jumlah bilangan sampel dalam proses mengutip data kajian di lapangan.

Jadual 4. 3

Bilangan Sampel untuk Pengutipan Data Kajian

Negeri	*Populasi (Bil. Firma Koperasi)	Peratusan (%)	Sampel Minima (menurut Krejcie & Morgan, 1970)	Bil Sampel untuk Pengutipan Data
Perlis	158	6.2	21	54
Kedah	794	31.0	103	270
Pulau Pinang	583	22.8	75	199
Perak	1,026	40.0	132	348
Jumlah	2,561	100	331	871

*Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2013a)

Maka dengan merujuk jadual 4.3 di atas, jumlah sampel bagi tujuan mengutip data kajian terhadap firma koperasi adalah sebanyak 871 buah. Pecahannya meliputi negeri Perlis sebanyak 54 buah, Kedah sebanyak 270 buah, Pulau Pinang sebanyak 199 buah dan Perak sebanyak 348 buah.

Akhir sekali, dokumen soal selidik kajian telah diposkan kepada responden mengikut senarai nama dan alamat firma yang terpilih. Perkara tersebut dilakukan selepas mendapat kebenaran/sokongan daripada pihak Kementerian Perdagangan dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan (KPDNKK) melalui agensi di bawahnya iaitu Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) (seperti di Lampiran A). Menurut Sabitha (2005), teknik kutipan secara pos berkesan untuk mendapatkan liputan responden yang besar dalam tempoh masa yang pendek selain turut mengandungi ciri-ciri kerahsiaan yang tinggi. Set lengkap dokumen soal selidik tersebut mengandungi dokumen lain seperti surat iringan, maklumat kajian, arahan-arahan yang jelas dan sampul surat bersemet serta beralamat penyelidik bagi memudahkan responden memulangkan semula kepada penyelidik. Melalui surat iringan tersebut, responden dimaklumkan bahawa segala maklumat yang diberikan mereka adalah dirahsiakan.

Kemudiannya, panggilan melalui telefon turut dibuat selepas itu bagi memastikan responden mengetahui perkara tersebut. Penjelasan ringkas diberi kepada mereka berkenaan perkara tersebut. Para responden telah dipohon agar dapat memulangkan kembali borang soal selidik selepas selesai mengisinya dengan lengkap.

4.5 Instrumen Pengukuran

Tujuan penyediaan instrumen pengukuran adalah untuk mendapatkan maklum balas daripada pengurusan tertinggi firma koperasi yang terpilih. Instrumen tersebut memberi fokus dalam mengukur pembolehubah di peringkat firma. Sehubungan dengan itu, tahap unit yang dianalisis perlu ditingkatkan daripada tahap individu kepada tahap firma dalam usaha mengurangkan kemungkinan kesan varian yang timbul daripadanya (Podsakoff & Organ, 1986). Hasilnya terserlah apabila responden berupaya menjawab setiap item daripada instrumen pengukuran sebagai mewakili firma koperasi mereka. Bagi memudahkan jawapan dibuat dengan jelas dan lancar, Pfeffer dan Salancik (1978) menyarankan agar susunan soalan dalam instrumen pengukuran dimulakan dengan soalan berkenaan pembolehubah tidak bersandar dan kemudiannya diikuti dengan pembolehubah lain merangkumi pembolehubah penyederhana dan pembolehubah bersandar.

Namun begitu, soal selidik asal secara sendiri (*self-administered*) yang digunakan sebagai instrumen kajian ditulis dalam bahasa Inggeris. Maka proses penterjemahan kepada bahasa Melayu telah dijalankan bagi mengelakkan sebarang ketidakfahaman oleh responden. Responden berkemungkinan tidak dapat memahami soal selidik

yang diberikan berikutan perbezaan dalam taraf pendidikan dan budaya mereka (Sekaran & Bougie, 2010).

Dalam hal ini, prosedur terjemahan berbalik telah dilakukan untuk menterjemahkan soal selidik kajian (Brislin, 1970). Pertama sekali, soalan asal versi bahasa Inggeris diterjemahkan kepada bahasa Melayu dengan bantuan seorang pensyarah kanan bahasa Inggeris (gred DH52) yang bertugas di salah sebuah politeknik Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Kemudian soalan dengan versi terjemahan tersebut diberikan kepada seorang guru kanan bahasa Melayu di sebuah sekolah menengah (gred DG48) yang mahir berbahasa Inggeris. Beliau diminta untuk menterjemahkan versi bahasa Melayu tersebut kepada bahasa Inggeris. Kemudiannya, kedua-dua versi tersebut dibandingkan untuk dilihat sebarang percanggahan dengan tujuan untuk penyelarasan semula. Penyelidik menemui semula kedua-dua pegawai terbabit bagi mendapatkan persetujuan bersama. Dengan itu, satu set akhir soal selidik dalam bahasa Melayu disediakan kepada responden. Namun versi bahasa Inggeris turut disediakan sepertimana yang telah dibuat oleh Shuhymee (2011) bertujuan sebagai rujukan kepada responden.

Selanjutnya, instrumen set soal selidik yang terlibat mengandungi 56 item merangkumi kesemua bahagian daripada bahagian A sehingga bahagian E. Pada bahagian A, B dan C, pengukuran dibuat dengan menggunakan Skala Likert (Likert scale). Hal tersebut berdasarkan penggunaannya yang menjadi pilihan utama bagi item-item kajian (Malhotra, 2006). Seterusnya, Skala Likert yang digunakan mengandungi bilangan kategori pada skala 7 mata. Menurut Malhotra (2006), penggunaan Skala Likert dengan 7 mata bertujuan untuk mengimbangi antara

perbezaan dalam mendapat maklum balas yang lebih baik dengan bilangan item dan responden yang besar. Seterusnya bahagian D menggunakan skala terbuka manakala bahagian E pula membabitkan campuran antara skala terbuka dan tertutup.

Pada bahagian A, sebanyak 26 item dikemukakan berkenaan dengan pembolehubah tidak bersandar EO. Item-item tersebut melibatkan tahap dimensi-dimensi pembolehubah EO merangkumi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing. Manakala di bahagian B, sebanyak 15 item dikemukakan berkaitan instrumen pengukuran pembolehubah penyederhana MO. Instrumen tersebut melibatkan item-item berkaitan dimensi-dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan.

Seterusnya, bahagian C pula membabitkan instrumen pembolehubah penyederhana penyertaan ahli-ahli dengan 8 item. Item-item tersebut menyoal perkara berkaitan tahap penyertaan ahli-ahli terhadap aktiviti yang dijalankan oleh firma koperasi mereka. Pengukuran selanjutnya melibatkan pembolehubah prestasi perniagaan (bahagian D) yang mengandungi 1 item. Soalan pengukuran prestasi perniagaan adalah berkenaan data kewangan tahunan sebenar firma koperasi responden membabitkan perolehan pendapatan tahunan firma bagi tiga tahun terakhir (tahun 2010, 2011 dan 2012). Akhir sekali, soalan di bahagian E melibatkan 6 soalan berkaitan maklumat demografik firma koperasi yang diwakili responden. Set lengkap soal selidik dapat dirujuk dalam Lampiran C.

Setiap bahagian disediakan arahan secara ringkas dan jelas bagi membantu responden menjawab soal selidik ini. Untuk memastikan etika dalam penggunaan

item soal selidik, pengkaji telah memohon kebenaran daripada pengkaji asal dan memberi penghargaan dengan menyatakan sumber rujukan pihak yang berkenaan. Jadual 4.4 di bawah adalah ringkasan daripada pengukuran yang digunakan dalam kajian ini.

Jadual 4. 4
Ringkasan Pengukuran Kajian

Bahagian	Pembolehubah	Sumber Instrumen	Bil. Item
A	Orientasi Keusahawanan (EO):		
	• Inovatif	Covin & Slevin (1989); Lumpkin (1996)	5
	• Proaktif	Covin & Slevin (1986); Lumpkin & Dess (2001)	5
	• Pengambilan risiko	Covin & Slevin (1989); Lumpkin (1996)	5
	• Autonomi	Dess <i>et al.</i> (1997); Lumpkin <i>et al.</i> (2009)	6
	• Keagresifan bersaing	Covin & Covin (1990); Covin & Slevin (1989); Lumpkin & Dess (2001)	5
B	Orientasi Pasaran (MO):		
	• Orientasi pelanggan	Narver & Slater (1990)	6
	• Orientasi pesaing	Narver & Slater (1990)	4
	• Penyelarasan antara jabatan	Narver & Slater (1990)	5
C	Penyertaan Ahli-ahli	Ropke (2003)	8
D	Prestasi Perniagaan	Wiklund & Shepherd (2003)	1
E	Demografik Firma		6

4.5.1 Pengukuran Pembolehubah Bersandar Prestasi Perniagaan

Terdapat pelbagai pengukuran yang digunakan bagi mengukur prestasi sesebuah firma perniagaan (Rauch *et al.*, 2009). Walau bagaimanapun, masih tiada kesepakatan tentang pengukuran yang sesuai bagi mengukur prestasi perniagaan (Yusuf, 2002). Namun secara umumnya, prestasi perniagaan dapat ditentukan melalui teknik pengukuran secara objektif dan juga subjektif. Teknik pengukuran secara objektif dibuat melalui perolehan maklumat kewangan sebenar dengan nilai mutlak. Beberapa pengkaji seperti Amran (2006), Covin *et al.* (2006), Higgins (1989) dan Van Doorn dan Volberda (2009) telah menggunakan teknik ini dalam

kajian mereka. Manakala teknik pengukuran secara subjektif pula melibatkan jawapan yang dibuat berdasarkan persepsi responden melalui maklum balas sendiri oleh mereka. Teknik ini telah digunakan oleh beberapa pengkaji seperti Dess dan Robinson (1984), Lumpkin (1996) dan Shuhymee dan Abdullah (2010, 2013).

Secara umumnya, Yusuf (2002) mendapati kewajaran untuk menggunakan teknik pengukuran berbentuk objektif terhadap prestasi. Hal ini kerana beliau mendapati penggunaan teknik tersebut dapat menyingkap kedudukan sebenar prestasi perniagaan sesebuah firma. Namun begitu, data yang dikutip menggunakan teknik tersebut sukar untuk diperoleh (Abdul Rahim, 2007; Atuahene-Gima & Li, 2002; Tse, Sin, Yau, Lee & Chow, 2004) disebabkan responden mengelak untuk memberi maklumat yang sensitif kepada pihak luar (Dess & Robinson, 1984). Walau bagaimanapun, kajian ini memilih untuk menggunakan teknik pengukuran prestasi secara objektif berikutan data kewangan firma koperasi merupakan data awam yang diedar dan dibentangkan kepada semua ahli semasa mesyuarat agung tahunan (MAT) dan laporannya turut dihantar kepada SKM (MKM, 2010).

Sehubungan dengan itu, kajian ini memilih untuk mengukur prestasi perniagaan firma koperasi (pembolehubah bersandar) secara objektif berdasarkan prestasi kewangan tahunan sebenar. Item pengukurannya diambil daripada Wiklund dan Shepherd (2003) melibatkan perolehan pendapatan tahunan firma. Pemilihan perolehan pendapatan tahunan bersesuaian kerana menurut Hazalinda (2009), pengukuran tersebut diangkat oleh SKM dalam menilai prestasi firma koperasi. Aspek perolehan pendapatan turut digunakan dalam mengukur kedudukan koperasi terbaik di Malaysia (SKM, 2013c) selain dalam menentukan saiz koperasi (SKM,

2010). Dalam kajian ini, perolehan pendapatan diangkat sebagai dimensi tunggal pengukuran selari dengan pengkaji seperti Van Doorn dan Volberda (2009) dan Zahra (2008). Pemilihan dimensi tunggal dibuat berikutan penggunaan pelbagai alat pengukuran lain yang kompleks boleh menyulitkan pemahaman para responden (Ittner & Larcker, 1998).

Menurut SKM (2013d), perolehan pendapatan didefinisikan berdasarkan dua kelompok jenis perniagaan meliputi koperasi kredit dan koperasi bukan kredit. Perolehan pendapatan bagi koperasi kredit bermaksud segala perolehan yang diterima daripada jumlah faedah bersih dan lain-lain pendapatan. Manakala perolehan pendapatan bagi koperasi bukan kredit pula bermaksud segala jumlah perolehan yang diterima daripada jumlah pusingan perniagaan dan lain-lain pendapatan (SKM, 2013d). Item perolehan pendapatan ini turut digunakan dalam kajian-kajian lepas oleh beberapa pengkaji seperti Lan dan Wu (2010), Nurjihan *et al.* (2009) dan Lumpkin *et al.* (2006).

Item pengukuran ini perlu diisi sendiri (*self-explanatory*) oleh responden kajian. Responden dikehendaki menjawab prestasi firma koperasi mereka berdasarkan perolehan pendapatan bagi tiga tahun meliputi tahun 2010, 2011 dan 2012. Rekod tiga tahun tersebut perlu dipuratakan sebelum dijumlahkan. Menurut Covin *et al.* (2001), rekod purata pendapatan tiga tahun dibuat bertujuan untuk mengurangkan pengaruh perbezaan kewangan firma dalam tempoh tersebut. Hal tersebut sesuai bagi menggambarkan kedudukan semasa prestasi kewangan sesebuah firma (Lumpkin, 1996). Jadual 4.5 di bawah menunjukkan item yang digunakan untuk mengukur prestasi perniagaan.

Jadual 4. 5

Item Pembolehubah Prestasi Perniagaan

Item Pengukuran	Sumber
D1) Perolehan Pendapatan: Berapakah jumlah perolehan pendapatan tahunan firma koperasi anda pada tiga tahun berikut: 2010, 2011 dan 2012?	Wiklund & Shepherd (2003)

4.5.2 Pengukuran Pembolehubah Tak Bersandar Orientasi Keusahawanan (EO)

Dalam kajian ini, pembolehubah tak bersandar EO diukur dengan rangkuman lima dimensi meliputi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing. Item-item pengukuran telah diadaptasi daripada beberapa sarjana dalam bidang keusahawanan seperti Covin dan Slevin (1986, 1989), Dess *et al.* (1997), Lumpkin (1996), Lumpkin dan Dess (2001) dan Lumpkin *et al.* (2009).

Instrumen pembolehubah EO (di bahagian A) mengandungi dua puluh enam (26) item dengan menggunakan format skala Likert 7 mata. Format item ini juga telah diubah suai daripada skala asal secara '*numerical*' kepada skala Likert berdasarkan maklum balas daripada proses praujian yang telah dijalankan. Penggunaan skala '*numerical*' telah menimbulkan kekeliruan semasa hendak memilih dan membulat jawapan yang dipilih. Pengubahsuaian ini juga pernah dilakukan oleh pengkaji lepas seperti Shuhymee dan Abdullah (2010) berdasarkan alasan yang sama. Format skala Likert 7 mata yang digunakan meliputi julat dari "1=sangat tidak bersetuju" kepada "7=sangat bersetuju". Jadual 4.6 di bawah menunjukkan item-item pengukuran yang digunakan untuk mengukur dimensi-dimensi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing, bilangan item tersebut dan sumber-sumbernya.

Jadual 4. 6

Item-item Pembolehubah Orientasi Keusahawanan

Dimensi	Sumber	Bilangan	Item Pengukuran
Inovatif	Lumpkin (1996)	2	A1) Secara umumnya, koperasi kami menyokong pendekatan bereksperimen dalam penyelesaian sebarang masalah. A2) Secara umumnya, koperasi kami memilih untuk mereka bentuk sendiri proses atau kaedah pengeluaran yang baharu serta unik.
	Covin & Slevin (1989)	3	A3) Secara umumnya, koperasi kami menyokong penekanan yang kuat atas penyelidikan dan pembangunan (R&D), teknologi dan inovasi. A4) Dalam tempoh tiga tahun lepas, koperasi kami memasarkan produk atau perkhidmatan yang sama hingga kini. ® A5) Dalam tempoh tiga tahun lepas, perubahan dalam barisan produk atau perkhidmatan koperasi kami berlaku dengan begitu pantas.
Proaktif	Covin & Slevin (1986)	3	A6) Secara umumnya, koperasi kami mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk mendahului para pesaing terdekat dalam memperkenalkan idea-idea atau produk-produk baharu. A7) Secara umumnya, koperasi kami bertindak mendahului para pesaing lain dalam menggunakan prosedur atau teknologi baharu. A8) Secara umumnya, koperasi kami merupakan yang pertama menjual produk atau perkhidmatan baharu.
	Lumpkin & Dess (2001)	2	A9) Secara umumnya, koperasi kami turut bertindak mengambil peluang di luar bidang perniagaan sedia ada. A10) Secara umumnya, koperasi kami lebih cenderung untuk bertindak meramal sebarang perubahan dan keperluan masa hadapan
Pengambilan Risiko	Lumpkin (1996)	2	A11) Secara umumnya, koperasi kami pantas membelanjakan wang terhadap penyelesaian yang berpotensi jika berlakunya masalah. A12) Secara umumnya, koperasi kami pantas untuk merebut peluang yang difikirkan dapat memberi pulangan yang baik
	Covin & Slevin (1989)	3	A13) Secara umumnya, koperasi kami mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk turut terlibat dalam projek yang berisiko tinggi, dengan harapan dapat memperoleh hasil pulangan yang tinggi. A14) Secara umumnya, koperasi kami percaya, disebabkan oleh keadaan persekitaran, tindakan berani secara menyeluruh adalah perlu untuk mencapai objektif koperasi.

Jadual 4.6 (Sambungan)

			A15) Apabila berhadapan dengan situasi membuat keputusan yang melibatkan ketidakpastian, koperasi kami biasanya menerima dengan berani, bersikap agresif bagi memaksimumkan kebarangkalian mengeksploitasi peluang-peluang yang berpotensi.
Autonomi	Lumpkin <i>et al.</i> (2009)	4	<p>A16) Koperasi kami menyokong usaha-usaha individu dan/atau pasukan yang bekerja secara berautonomi.</p> <p>A17) Para pengurus koperasi kami percaya bahawa keputusan terbaik akan terhasil apabila individu dan/atau pasukan memutuskan untuk diri mereka tentang peluang-peluang yang boleh direbut mereka.</p> <p>A18) Dalam koperasi kami, individu dan/atau pasukan yang merebut peluang-peluang perniagaan, membuat keputusan secara sendiri tanpa secara tetapnya merujuk kepada penyelia atau pihak atasan mereka.</p> <p>A19) Dalam koperasi kami, pihak pengurusan atasan koperasi memainkan peranan utama dalam mengenal pasti, memilih dan memastikan peluang-peluang keusahawanan koperasi.®</p>
	Dess <i>et al.</i> (1997)	2	<p>A20) Dalam koperasi kami, perancangan perniagaan adalah merupakan suatu proses berterusan yang melibatkan semua pihak.</p> <p>A21) Dalam koperasi kami, semua staf secara asasnyanya dilayan dengan saksama tanpa mengira kedudukan dan status.</p>
Keagresifan Bersaing	Covin & Slevin (1989)	4	<p>A22) Dalam berhadapan dengan persaingan, koperasi kami mengamalkan strategi melawan bagi mengatasi para pesaing terdekat yang ada dalam pasaran.</p> <p>A23) Ancaman yang wujud daripada para pesaing terdekat dihadapi dengan menggunakan kaedah pengurusan dan operasi yang terkini.</p> <p>A24) Koperasi kami berbelanja besar dalam menjalankan aktiviti-aktiviti pemasaran.</p> <p>A25) Koperasi kami memberi penekanan kepada pendekatan mengikut dengan pantas tindakan para pesaing utama dalam pasaran.</p>
	Lumpkin & Dess (2001)	1	A26) Koperasi kami mengamalkan tingkah laku yang sangat agresif dalam bersaing dengan pesaing terdekat di pasaran.

Nota: ® menunjukkan *reversed keyed item*.

Instrumen yang mengukur pembolehubah-pembolehubah EO seperti perbincangan di atas telahpun diuji dan disahkan tahap kebolehpercayaan dan kesahihannya melalui kajian-kajian lepas. Perkara tersebut terbukti melalui beberapa kajian empirikal yang telah dijalankan seperti Covin dan Covin (1990), Covin dan Slevin (1986, 1989), Lumpkin (1996), Lumpkin dan Dess (2001), Miller (1983) dan Zahra dan Covin (1993).

4.5.3 Pengukuran Pembolehubah Penyederhana Orientasi Pasaran (MO)

Kepentingan MO dalam konsep pemasaran telah menyebabkannya mendapat perhatian banyak pengkaji dengan penggunaan pelbagai skala pengukuran (seperti Deshpande, Farley & Webster, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Wrenn, 1997). Namun begitu, rangka kerja kajian oleh Narver dan Slater (1990) telah mendapat perhatian besar dan menjadi asas kepada penyelidikan berkaitan MO. Dalam kajian tersebut, mereka telah mengulas secara mendalam literatur berkenaan pengekalan keunggulan bersaing dan strategi pemasaran firma perniagaan. Menurut Narver dan Slater (1990), firma yang mengamalkan MO ditakrifkan sebagai mengandungi tiga dimensi merangkumi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan/fungsi.

Rangka kerja kajian lain yang tidak kurang pentingnya adalah seperti yang dicadangkan oleh Kohli dan Jaworski (1990). Mereka menawarkan satu model proses-dorongan dengan MO ditakrifkan sebagai “penjanaan meluas organisasi dalam risikan pasaran yang berhubungan dengan kehendak semasa dan masa hadapan pelanggan, menyebarkan maklumat pasaran tersebut melangkaui jabatan

dan bertindak balas kepada maklumat tersebut secara meluas dalam organisasi” (Jaworski & Kohli, 1993, p.54). Skala pengukuran MARKOR oleh Kohli dan Jaworski (1990) tersebut mempunyai persamaan dengan skala MKTOR yang dibangunkan oleh Narver dan Slater (1990). Kedua-dua skala pengukuran ini memberi penekanan dan fokus firma kepada para pelanggan, integrasi antara jabatan atau fungsi dan peluang-peluang di pasaran. Selain itu, Gauzente (1999) mendapati wujud persamaan dari aspek tema dan perkataan yang digunakan dalam item-item bagi kedua-dua skala pengukuran tersebut.

Namun kajian ini memilih untuk mengoperasikan rangka kerja berdasarkan MKTOR yang diperkenalkan oleh Narver dan Slater (1990). Hal ini disebabkan skala tersebut mendapat perhatian besar dalam kajian mengenai MO terhadap firma kecil dan sederhana (Spillan, 2005). Selain itu, Gauzente (1999) dalam satu kajian perbandingan antara kandungan skala MKTOR dan MARKOR telah mendapati skala MKTOR lebih baik dalam aspek pengayaan perbendaharaan kata, fakta dan berstruktur serta memberi penekanan kepada budaya organisasi. Tingkat MO firma dioperasikan sebagai sejauh mana responden menganggap bahawa firma mereka terlibat dalam amalan-amalan yang berorientasikan pelanggan, berorientasikan pesaing dan membuat penyelarasan antara jabatan atau fungsi (Narver & Slater, 1990).

Maka dengan itu, pengukuran kajian ini memilih untuk menggunakan Skala MKTOR oleh Narver dan Slater (1990). Skala MKTOR ini mengandungi keseluruhan 15 item dengan skala Likert 7 mata daripada “1=sangat tidak bersetuju” kepada “7=sangat bersetuju”. Narver dan Slater (1990) mengoperasikan pengukuran MKTOR ini

sebagai satu konstruk unidimensi kerana purata ketiga-tiga komponen; dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara fungsi atau jabatan dianggap mewakili skor MO. Sebaliknya kajian ini memeriksa setiap komponen tersebut secara berasingan dan multidimensi selari dengan beberapa pengkajian lepas seperti Lukas dan Ferrell (2000) dan Zaifuddin (2010).

Narver dan Slater (1990) yang membangunkan skala MKTOR ini telah memperoleh nilai *Cronbach Alpha* 0.868 bagi dimensi orientasi pelanggan, 0.727 bagi dimensi orientasi pesaing dan 0.735 bagi dimensi penyelarasan antara jabatan. Pengukuran skala MKTOR ini boleh dipercayai kerana nilai *Cronbach Alpha* dimensi-dimensinya yang melebihi 0.7 dikatakan sebagai boleh diterima dan baik (Pallant, 2007). Conduit dan Mavondo (2001) pula mendapati penggunaan dan keputusan analisis faktor kesahan (*confirmatory factor analysis*) skala ini merupakan satu alat pengukuran yang kukuh dan berkesan bagi MO. Para penyelidik lainnya turut mendapati tahap kebolehpercayaan yang tinggi bagi skala ini melebihi nilai 0.80 dengan Boles, Babin, Brashear dan Brooks (2001) memperoleh nilai 0.91, Menguc (1996) memperoleh 0.83 dan Siguaw *et al.* (1994) memperoleh 0.88. Sementelahan pula, instrumen ini telah dibangunkan untuk unit analisis organisasi dan dikira bertepatan dengan kajian ini yang menggunakan unit analisis yang sama.

Kesemua tiga dimensi MO kajian ini diadaptasikan daripada skala Narver dan Slater (1990). Terdapat lima belas (15) item dengan penggunaan skala Likert 7 mata yang merangkumi dari skala “1=sangat tidak bersetuju” sehingga skala “7=sangat bersetuju” untuk mengukur instrumen ini. Jadual 4.7 di bawah menunjukkan item-item yang digunakan untuk mengukur dimensi-dimensi MO.

Jadual 4. 7

Item-item Pembolehubah Orientasi Pasaran

Dimensi	Sumber	Bilangan	Item Pengukuran
Orientasi Pelanggan	Narver & Slater (1990)	6	<p>B1) Strategi-strategi perniagaan koperasi kami adalah didorong oleh kepercayaan kami berkenaan bagaimana kami dapat mencipta nilai tertinggi kepada para pelanggan.</p> <p>B2) Secara kerapnya, kami mengukur kepuasan para pelanggan dengan bersistematik.</p> <p>B3) Secara asasnya, objektif perniagaan koperasi kami didorong oleh kepuasan para pelanggan.</p> <p>B4) Keunggulan bersaing koperasi kami adalah berasaskan kepada pemahaman kami terhadap keperluan-keperluan para pelanggan</p> <p>B5) Secara tetapnya, kami komited dalam memantau paras orientasi koperasi kami bagi memenuhi kehendak-kehendak para pelanggan.</p> <p>B6) Koperasi kami memberi perhatian yang lebih kepada perkhidmatan selepas jualan.</p>
Orientasi Pesaing	Narver & Slater (1990)	4	<p>B7) Staf pengurusan koperasi seringkali berkongsi maklumat dalam koperasi berkenaan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para pesaing terdekat kami.</p> <p>B8) Staf pengurusan koperasi memberi perhatian kepada para pelanggan dalam usaha memastikan keunggulan bersaing kepada firma.</p> <p>B9) Pengurusan atasan koperasi kami seringkali membincangkan strategi kekuatan para pesaing terdekat.</p> <p>B10) Koperasi kami bertindak balas dengan pantas kepada tindakan- tindakan persaingan yang menekan kami.</p>
Penyelarasan antara Jabatan	Narver & Slater (1990)	5	<p>B11) Para pengurus atasan koperasi daripada pelbagai fungsi/unit/jabatan secara kerap melawat para pelanggan sedia ada dan juga bakal pelanggan kami.</p> <p>B12) Kami bebas berkomunikasi maklumat tentang pengalaman kejayaan dan kegagalan para pelanggan melangkaui semua fungsi/unit/jabatan dalam koperasi kami.</p> <p>B13) Semua fungsi/unit/jabatan perniagaan dalam koperasi (seperti jualan, pemasaran, R&D dan kewangan) adalah bersepadu dalam memenuhi keperluan-keperluan pasaran sasaran koperasi kami.</p> <p>B14) Para pengurus koperasi kami memahami bagaimana semua orang dalam koperasi dapat menyumbang kepada penciptaan nilai pelanggan.</p> <p>B15) Kami berkongsi sumber-sumber dengan fungsi/unit/jabatan perniagaan lain dalam koperasi kami.</p>

4.5.4 Pengukuran Pembolehubah Penyederhana Penyertaan Ahli-ahli

Penyertaan ahli-ahli merupakan salah satu prinsip tonggak kepada konsep berkoperasi (SKM, 2010). Pelbagai skala yang mengukur tahap penyertaan ahli-ahli dalam koperasi telah digunakan namun tumpuan telah terarah kepada tiga faktor utama meliputi proses membuat keputusan, sumbangan modal syer dan juga penggunaan produk atau perkhidmatan yang ditawarkan koperasi (Ropke, 2003). Terdapat beberapa pengkaji yang telah mengadaptasi instrumen tersebut merangkumi Ernita (2012), Karunakaran *et al.* (2011) dan Mohammad Reza *et al.* (2011).

Secara unidimensi, ketiga-tiga faktor yang diperkatakan di atas telah membentuk pengukuran bagi pembolehubah penyertaan ahli-ahli. Dalam kajian ini, pembolehubah tersebut diukur berdasarkan lapan item yang diadaptasikan daripada Ropke (2003) (item C1 hingga C8). Kesemua item tersebut diukur dengan menggunakan format skala Likert 7 mata dalam julat dari “1=sangat tidak bersetuju” kepada “7=sangat bersetuju”. Jadual 4.8 di bawah menunjukkan item-item yang digunakan untuk mengukur pembolehubah penyertaan ahli-ahli firma koperasi.

Jadual 4. 8
Item-item Pembolehubah Penyertaan Ahli-ahli

Dimensi	Sumber	Bilangan	Item Pengukuran
Penyertaan Ahli-ahli	Ropke (2003)	8	C1) Secara umumnya, kehadiran ahli-ahli koperasi dalam Mesyuarat Agung Tahunan (MAT) adalah memberangsangkan. C2) Secara umumnya, ahli-ahli koperasi sangat aktif dalam memberikan cadangan/kritikan dalam Mesyuarat Agung Tahunan (MAT). C3) Secara umumnya, ahli-ahli koperasi sangat aktif dalam memberikan cadangan/kritikan secara lisan di luar sesi rasmi (mesyuarat).

Jadual 4.8 (Sambungan)

C4)	Secara umumnya, keseluruhan ahli-ahli koperasi membayar modal syer wajib keahlian mereka tepat pada masa yang ditetapkan.
C5)	Secara umumnya, ahli-ahli koperasi berminat untuk menambah modal syer mereka secara sukarela kepada koperasi.
C6)	Secara umumnya, bilangan ahli-ahli yang membeli barangan/perkhidmatan yang ditawarkan oleh koperasi mereka adalah sangat tinggi.
C7)	Secara umumnya, sokongan ahli-ahli adalah sangat tinggi terhadap setiap barangan/perkhidmatan yang disediakan oleh koperasi mereka.
C8)	Secara umumnya, penyertaan ahli-ahli adalah sangat tinggi dalam setiap program/aktiviti yang dianjurkan oleh koperasi mereka.

4.5.5 Maklumat Demografik Firma

Perbincangan mengenai demografik firma memperihalkan tentang beberapa ciri-ciri yang dimiliki oleh firma. Dalam kajian ini, enam soalan berkaitan demografik firma dimasukkan di bahagian E dalam set soal selidik. Responden diminta untuk mengisi jawapan berkaitan koperasi mereka dalam ruangan kosong bagi soalan-soalan bernombor E1 dan E2. Dalam soalan-soalan tersebut, responden diminta untuk menjawab perkara berkaitan koperasi mereka meliputi tahun penubuhan dan bilangan pekerja.

Manakala bagi soalan-soalan bernombor E3 hingga E6 pula, soal selidik kajian menyediakan pilihan jawapan yang bersesuaian dengan demografik koperasi dan responden. Soalan-soalan tersebut meliputi negeri pendaftaran koperasi, saiz atau kluster koperasi mereka, jenis perniagaan utama koperasi dan jawatan yang disandang oleh responden dalam koperasi. Soalan tentang jawatan responden dalam

koperasi adalah bersifat individu namun dimasukkan bertujuan untuk memastikan hanya pengurusan tertinggi firma koperasi sahaja yang mewakili firma sebagai responden kajian. Soalan-soalan berkaitan maklumat demografik firma ditunjukkan seperti dalam Jadual 4.9 di bawah.

Jadual 4. 9
Soalan-soalan berkaitan Maklumat Demografik Firma

Dimensi	Skala	Bilangan	Item Pengukuran
Demografik firma	Terbuka	2	E1) Pada tahun bilakah koperasi anda ditubuhkan?
			E2) Berapa ramai bilangan pekerja dalam koperasi anda?
	Tertutup	4	E3) Di negeri manakah koperasi anda didaftarkan?
			E4) Apakah saiz (kluster) koperasi anda?
			E5) Apakah jenis perniagaan utama koperasi anda?
			E6) Apakah jawatan anda dalam koperasi?

4.6 Pembolehubah Kawalan

Sekaran dan Bougie (2010, p.437) mentakrifkan pembolehubah kawalan sebagai “sebarang pembolehubah ‘*exogenous*’ atau ‘*extraneous*’ yang mungkin mencemari suatu hubungan ‘*cause-and-effect*’”. Namun begitu, mereka mendapati kesan tersebut dapat dikawal sama ada melalui proses pepadanan atau kebarangkalian. Perkara tersebut selari dengan kajian-kajian lepas yang mendapati kewujudan pengaruh beberapa pembolehubah lain terhadap dimensi-dimensi EO. Pembolehubah-pembolehubah tersebut merangkumi saiz firma (Amran, 2006; Dess *et al.*, 1997; Lumpkin *et al.*, 2006; Wiklund, 1998; Yusuf, 2002), usia firma (Kroeger, 2007; Stam & Elfring, 2008; Yusuf, 2002) dan bentuk pemilikan perniagaan (Amran, 2006; Hitt & Tyler, 1991).

Sehubungan dengan itu, kajian ini mengambil kira saiz dan usia firma koperasi sebagai pembolehubah kawalan. Sebaliknya bentuk pemilikan perniagaan diketepikan berikutan firma koperasi yang hanya mempunyai satu bentuk pemilikan sahaja iaitu “berhad”. Pemeriksaan terhadap kesan interaksi bagi saiz firma dan usia firma dapat dilakukan melalui analisis regresi.

Saiz firma diukur berdasarkan pengelasan yang telah dibuat oleh SKM. Pengelasan tersebut merangkumi kategori mikro (perolehan tahunan dibawah RM200,000), kecil (perolehan tahunan antara RM200,00 hingga RM999,999) dan sederhana (perolehan antara RM1 juta hingga RM5 juta) (SKM, 2010). Manakala usia firma pula diukur berdasarkan kepada tiga kategori kelompok tahun pengoperasiannya meliputi usia muda, sederhana dan lama.

Bagi melaksanakan proses tersebut, suatu pembolehubah dami perlu dibentuk untuk menjadikan pengukurannya secara metrik berbanding ukuran asalnya yang tidak metrik agar dapat mewakili satu kategori daripada pembolehubah kawalan (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Berdasarkan analisis regresi yang dibuat maka pekali regresi bagi pembolehubah dami yang diletakkan kod “1” menjadi kategori rujukan bagi mewakili perbezaan antara min bagi setiap kumpulan responden yang diwakilinya terhadap pembolehubah bersandar (Hair *et al.*, 2010). Jadual 4.10 di bawah meringkaskan kod dami bagi pembolehubah kawalan yang terlibat dalam kajian ini.

Jadual 4. 10
Kod Dami bagi Pembolehubah Kawalan: Saiz dan Usia Firma

Pembolehubah	Koperasi mikro	Koperasi baru	Koperasi sederhana	Koperasi lama
Saiz Firma				
▪ Koperasi mikro	1			
▪ Koperasi kecil	0			
Usia Firma				
▪ Koperasi baru		1	0	0
▪ Koperasi sederhana		0	1	0
▪ Koperasi lama		0	0	1

4.7 Praujian dan Kajian Rintis

Proses praujian telah dijalankan sebanyak dua kali iaitu pada bulan Februari 2012 dan November 2012. Proses kali kedua dibuat selepas mendapat maklum balas daripada panel pemeriksa semasa pembentangan cadangan kajian (pada bulan Ogos 2012) agar meluaskan skop kajian dengan menambahkan pembolehubah penyertaan ahli-ahli. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Cronbach dan Meehl (1955), proses bagi mengesahkan kandungan (content validity) item-item ujian telah dibuat bertujuan menyediakan item-item yang dapat mewakili dan memenuhi kehendak kajian.

Proses tersebut dijalankan dengan mengedar borang soal selidik kepada lima orang staf akademik berkelulusan PhD dengan masing-masing tiga orang di Universiti Utara Malaysia (UUM), seorang di Universiti Teknologi MARA (UiTM) dan seorang lagi di Politeknik KPM. Mereka ini mengkhusus dalam bidang pengurusan, pemasaran dan keusahawanan. Pada peringkat tersebut, tujuan utama ujian adalah untuk memastikan soalan-soalan adalah bertepatan dengan setiap pembolehubah yang dikaji dan dapat difahami oleh responden. Selepas mendapat pandangan dan

cadangan daripada mereka, beberapa perubahan dalam set soal selidik telah dibuat seperti; tahap konsistensi soalan dengan unit analisis di peringkat firma (perubahan daripada firma saya menjadi koperasi kami), skala '*numerical*' kepada skala 'Likert', penyeragaman skala (semua ditukar kepada Likert 7 mata), bentuk pengukuran prestasi (daripada pengukuran secara subjektif kepada objektif) dan beberapa komen berkaitan format soal selidik.

Pada peringkat seterusnya iaitu pada penghujung bulan Disember 2012, satu set lengkap soal selidik yang dikemas kini telah disediakan. Set soal selidik tersebut diberi kepada tiga orang pelajar yang sedang melanjutkan pengajian di peringkat PhD di UUM, dua orang pensyarah pengurusan perniagaan di Politeknik Tuanku Syed Sirajuddin, seorang pengarah negeri di Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) dan seorang ALK sebuah koperasi di negeri Perlis untuk dijawab dan diberi komen oleh mereka. Beberapa ulasan kecil yang dikemukakan mereka berkisar berkenaan struktur ayat yang wujud. Selepas perkara tersebut dibuat penambahbaikan maka satu set soal selidik yang lengkap telah dibentangkan kepada para penyelia kajian untuk mendapat persetujuan mereka.

Selanjutnya, satu kajian rintis telah dijalankan terhadap sebilangan kecil responden. Kajian rintis ini dijalankan bertujuan untuk memeriksa kesesuaian dan kefahaman para responden kepada setiap soalan yang dikemukakan (Sabitha, 2005). Kajian ini telah dijalankan selama sebulan iaitu pada bulan Februari 2013 dengan mendapat maklum balas sebanyak 31 set soal selidik daripada firma koperasi bersaiz mikro, kecil dan sederhana di daerah Kubang Pasu, Kedah. Jumlah tersebut memenuhi bilangan minimum seperti saranan oleh Chua (2006) (antara 20 hingga 40 buah

firma) dan Pallant (2007) (30 buah firma). Berdasarkan maklum balas daripada kajian rintis tersebut, satu ujian kebolehpercayaan telah dijalankan terhadap setiap pembolehubah dengan memeriksa nilai *cronbach alpha* yang terhasil. Keputusan bagi ujian tersebut adalah seperti tertera dalam Jadual 4.11 di bawah ini (output SPSS disertakan dalam Lampiran D).

Jadual 4. 11

Nilai Cronbach Alpha (α) bagi Ujian Kebolehpercayaan Kajian Rintis

Pembolehubah	Jumlah Item	Nilai α Kajian Rintis
Prestasi perniagaan	-	-
Orientasi Keusahawanan:		
Inovatif	5	.650
Proktif	5	.811
Pengambilan risiko	5	.709
Autonomi	6	.635
Keagresifan bersaing	5	.847
Orientasi Pasaran:		
Orientasi pelanggan	6	.813
Orientasi pesaing	4	.815
Penyelarasan antara jabatan	5	.844
Penyertaan ahli-ahli	8	.804

Hasil daripada analisis kebolehpercayaan di atas telah menunjukkan bahawa nilai *cronbach alpha* (α) terendah yang diperoleh adalah bagi pembolehubah autonomi (α = .635). Dengan itu maka tahap kebolehpercayaan pembolehubah-pembolehubah yang dikaji telah melepasi paras minimum yang boleh diterima iaitu pada α = .60 seperti yang disarankan oleh Sekaran dan Bougie (2010). Analisis yang dijalankan ini adalah penting bagi memastikan instrumen pengukuran yang digunakan untuk kajian sebenar nanti teruji dalam aspek kebolehpercayaan kandungannya. Selain itu, Shuhymee (2011) pula menyatakan kepentingan kajian rintis dalam usaha untuk mendapatkan gambaran awal daripada populasi kajian sebenar. Dengan itu, segala

perancangan dan persiapan dapat disediakan apabila proses mengutip data sebenar dijalankan nanti (Sabitha, 2005).

4.8 Analisis Data

Data kajian yang dikutip melalui borang soal selidik dianalisis menggunakan pakej perisian '*Statistical Package for Social Sciences*' (SPSS) versi 19. Data tersebut dianalisis secara dua peringkat; pertama, melakukan proses pembersihan data melalui fungsi '*explore*' dalam SPSS. Kemudian, semua item pembolehubah tidak bersandar dan penyederhana diuji dengan melakukan analisis faktor secara berasingan. Penggunaan perisian SPSS adalah bersesuaian disebabkan fungsinya yang dapat melaksanakan kesemua analisis awal tersebut selain untuk menguji hipotesis-hipotesis kajian (Hair *et al.*, 2010).

Bagi analisis faktor, pengkaji memilih untuk menggunakan kaedah analisis komponen prinsipal (AKP) dengan putaran '*varimax*' (Hair *et al.*, 2010). Pemilihan kaedah tersebut dibuat kerana Hair *et al.* (2010) mendapati penggunaan AKP adalah lebih mudah manakala putaran '*varimax*' pula dapat menerangkan pemisahan yang jelas antara faktor. Proses analisis faktor perlu dibuat secara berasingan disebabkan setiap pembolehubah mewakili konsep yang berbeza (Hair *et al.*, 2010). Analisis tersebut merangkumi pembolehubah tidak bersandar EO dan pembolehubah penyederhana MO dan penyertaan ahli-ahli.

Pada peringkat kedua, analisis regresi berganda berhierarki dijalankan meliputi empat langkah (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). Analisis ini dipilih bagi menguji hubungan langsung antara pembolehubah tidak bersandar dengan

pembolehubah bersandar (objektif pertama kajian) serta pembolehubah kawalan. Seterusnya analisis ini juga menguji kesan penyederhana terhadap hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar (objektif kedua dan ketiga kajian). Menurut Cohen *et al.* (2003), kesan penyederhana boleh diperoleh daripada hasil darab antara pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah penyederhana dan hasil tersebut disebut sebagai terma interaksi.

Selain itu, kajian ini turut menjalankan analisis deskriptif bagi menjelaskan ciri-ciri sampel dan responden kajian. Selanjutnya analisis demografik firma dilakukan meliputi tahun penubuhan (usia firma koperasi), bilangan pekerja, negeri tempat didaftarkan, saiz firma koperasi dan perniagaan utama yang diceburi. Manakala analisis terhadap responden pula dijalankan dengan mengelaskan jawatan mereka dalam koperasi.

4.9 Penentuan Jenis Penyederhana

Analisis regresi berhierarki digunakan untuk mengenal pasti kewujudan kesan penyederhana terhadap hubungan antara pembolehubah bebas dan bersandar. Sehubungan dengan itu, analisis tersebut berupaya memenuhi objektif dua dan tiga kajian ini dalam memastikan pembolehubah yang dikaji dapat bertindak sebagai penyederhana. Jika pembolehubah tersebut adalah penyederhana maka bolehkah pembolehubah tersebut berinteraksi dengan pembolehubah peramal?

Terdapat beberapa langkah yang boleh diambil bagi mengenal pasti pembolehubah penyederhana. Sharma, Durand dan Gur-Arie (1981) menggariskan empat langkah dalam menentukan dan mengelaskan jenis-jenis penyederhana. Langkah tersebut

ditunjukkan oleh Sharma *et al.* (1981) melalui Rajah 4.1 di bawah. Dalam rajah tersebut, Sharma *et al.* (1981) menjelaskan tentang satu perspektif berbeza terhadap definisi dan pengelasan penyederhana. Mereka mencadangkan satu tipologi pembolehubah spesifik dengan menghubungkan tiga kategori penyederhana yang tersendiri merangkumi *homologizer*, *quasi* dan tulen.

	Berkorelasi dengan Kriteria dan/atau Peramal	Tidak berkorelasi dengan Kriteria dan Peramal
Tidak berinteraksi dengan Peramal	Bukan Penyederhana	Penyederhana <i>Homologizer</i>
Berinteraksi dengan Peramal	Penyederhana <i>Quasi</i>	Penyederhana Tulen

Rajah 4. 1
Perspektif Berbeza terhadap Pengelasan Penyederhana
 Sumber: Sharma *et al.* (1981)

Merujuk kepada rajah di atas, suatu pembolehubah yang mempunyai korelasi dengan kriteria dan/atau peramal tetapi tidak berinteraksi dengan peramal dikategorikan sebagai bukan penyederhana. Pembolehubah bukan penyederhana ini terdiri daripada pembolehubah pencilah, luaran, anteseden, penyekat dan peramal (Amran, 2006). Manakala bagi pembolehubah penyederhana pula, Sharma *et al.* (1981) menjelaskan kategori penyederhana meliputi *homologizer*, *quasi* dan tulen.

Bagi kategori penyederhana *homologizer*, Zedeck (1971) menjelaskan bahawa penyederhana tersebut adalah suatu pembolehubah yang tidak berinteraksi dengan peramal selain turut berbeza dan tiada korelasi dengan kriteria dan peramal. Dalam erti kata lain, penyederhana ini wujud apabila tiada kesan interaksi yang signifikan

antara *homologizer* dengan pembolehubah tidak bersandar dan juga tidak menunjukkan korelasi yang signifikan dengan mana-mana pembolehubah bersandar dan tidak bersandar.

Penyederhana *quasi* pula wujud apabila pembolehubah tersebut menunjukkan interaksi yang signifikan dengan pembolehubah peramal (tidak bersandar) dan berkorelasi secara signifikan dengan pembolehubah kriteria (bersandar) dan/atau peramal (Amran, 2006). Manakala penyederhana tulen wujud apabila pembolehubah tersebut berinteraksi secara signifikan dengan peramal (tidak bersandar) namun tidak menunjukkan korelasi yang signifikan dengan kriteria (bersandar) dan peramal (Amran, 2006). Penyederhana *quasi* dan tulen dapat mengubah bentuk hubungan antara pembolehubah peramal dan juga kriteria. Berasaskan kepada pengelasan bentuk penyederhana tersebut, rangka kerja yang dikemukakan oleh Sharma *et al.* (1981) itu telah diguna pakai secara meluas dalam kajian-kajian yang memeriksa peranan penyederhana.

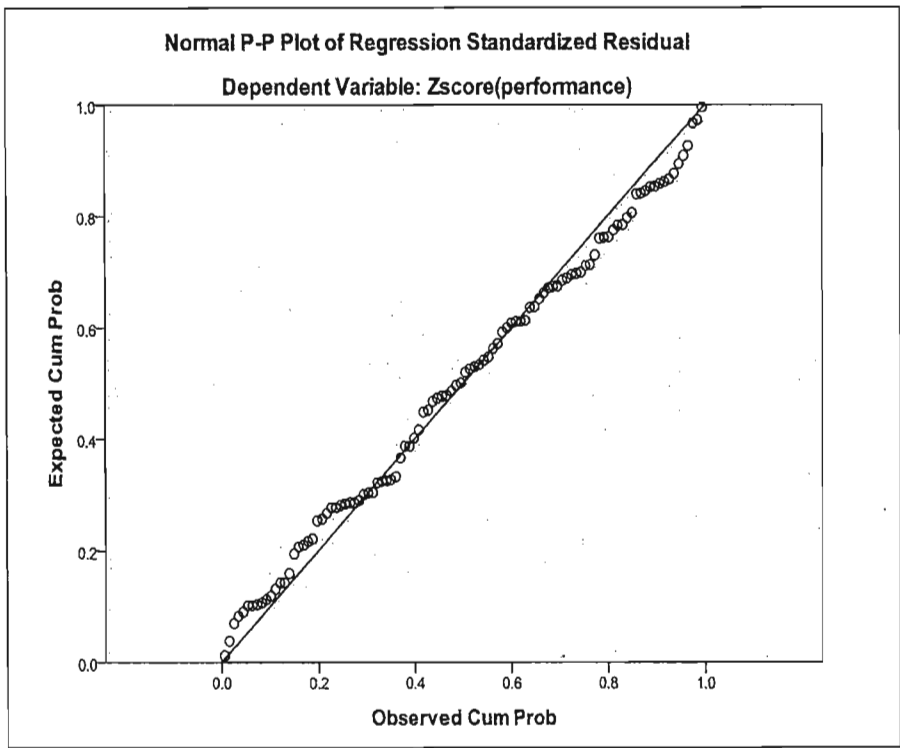
4.10 Dasar Pengujian Hipotesis

Penerimaan atau penolakan sesuatu hipotesis adalah dibuat berdasarkan kepada penentuan tahap signifikan pada kebarangkalian sekurang-kurangnya 0.05 (Aiken & West, 1991). Selain itu, pengujian hipotesis juga adalah berdasarkan kesahihan sesuatu data kajian. Pengujian hipotesis tersebut sepatutnya dimulai dengan andaian terhadap kesahihan data kajian sebelum teknik mulvariat dapat dijalankan (Hair *et al.*, 2010). Terdapat beberapa andaian yang terlibat merangkumi penilaian semula tahap normal, linear, bebas daripada terma ralat, homoskedastisiti, mutikolineariti,

pengesanan 'outlier' dan pemeriksaan 'post-hoc' dengan menggunakan kaedah pembahagian sampel (Hair *et al.*, 2010; Pallant, 2007).

4.10.1 Kenormalan Data

Kesahan tentang kenormalan data kajian ini dibuat dengan merujuk plot kebarangkalian yang melakarkan kedudukan taburan normal antara nilai yang dijangka dengan reja piawai pembolehubah tidak bersandar prestasi. Penggunaan plot kebarangkalian dalam mengesan taburan yang tidak normal dibuat bagi memastikan hipotesis kenormalan tidak dapat ditolak. Dalam hal ini, kaedah yang dicadangkan Norusis (1993) digunakan bagi menguji kenormalan data kajian. Kenormalan data kajian ini disahkan dengan merujuk Rajah 4.2 di bawah ini.

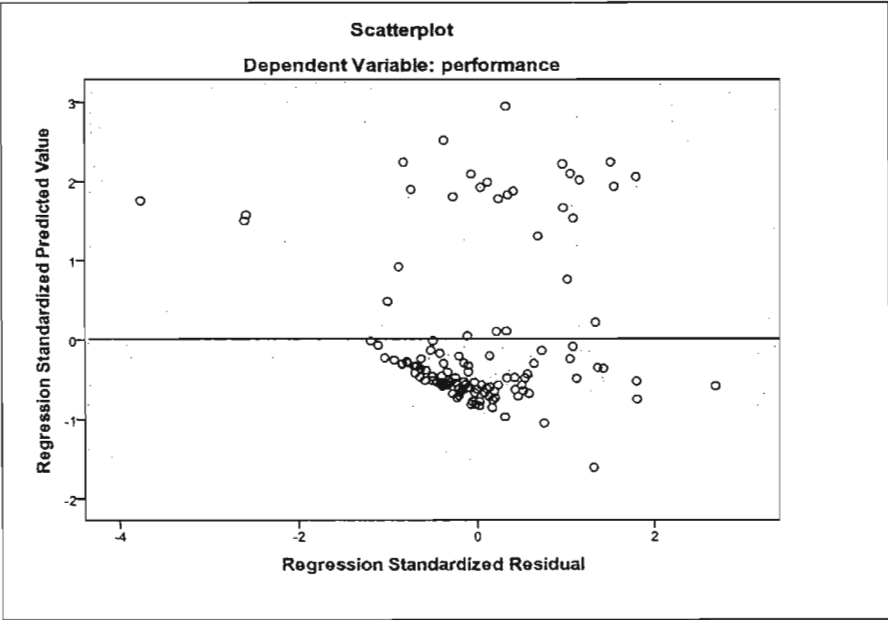


Rajah 4. 2
Plot Kebarangkalian Normal bagi Pembolehubah Inovatif

Merujuk pada rajah 4.2 tersebut, garisan lurus dari kiri ke kanan merupakan garisan normal. Sebaliknya, plot-plot yang selari dengan garisan lurus di atas pula menunjukkan nilai residual terpiawai. Maka dengan itu, dapatlah disahkan bahawa data kajian ini adalah memenuhi andaian kenormalan yang berkenaan. Hal tersebut disebabkan nilai residual pada plot-plot menghampiri garisan normal.

4.10.2 Kelinearan Data

Kesahan tentang kelinearan sesuatu data dibuat berdasarkan kepada kedudukan titik hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar. Menurut Norusis (1993), kelinearan sesuatu data ditunjukkan melalui titik yang berada pada garisan linear dan tidak tersebar jauh dari garisan dalam plot serakan. Kelinearan data kajian ini disahkan melalui titik-titik yang tidak tersebar jauh dalam plot serakan seperti ditunjukkan pada Rajah 4.3 di bawah ini.



Rajah 4. 3
Plot Serakan antara Inovatif dengan Prestasi Perniagaan

Rajah 4.3 di atas menunjukkan taburan serakan yang berlaku antara residual terpiawai dengan nilai jangkaan bagi pembolehubah kajian iaitu inovatif dengan prestasi perniagaan. Didapati taburan nilai residual menunjukkan satu pola yang berkelompok di sekitar garisan melintang pada 0. Perkara ini telah memenuhi andaian bagi kelinearan data kajian.

4.10.3 Kebebasan Terma Ralat

Terma yang bebas daripada ralat berlaku apabila data yang dikumpul tidak terlalu berbeza dalam jarak waktu tertentu. Dalam hal ini, ujian Durbin-Watson (DW) telah dijalankan bagi mengesan korelasi antara reja dengan nilai julat antara DW 0 hingga 4. Menurut Nunally (1978), kebebasan daripada terma ralat dapat ditunjukkan melalui titik takat DW antara 1.5 hingga 2.5. Dean (1993) pula menegaskan bahawa data adalah bebas daripada terma ralat apabila reja tidak berkorelasi antara satu sama lain dengan nilai DW hampir kepada 2.00. Dalam kajian ini, ujian DW dalam regresi berhierarki yang berhubung dengan prestasi adalah pada 2.33 menunjukkan kebebasan data kajian ini daripada terma ralat.

4.10.4 Homoskedastisiti

Pengesanan homoskedastisiti dapat dibuat dengan memeriksa plot serakan yang dibentuk di atas rajah serakan antara reja piawai dengan nilai yang dijangka. Menurut Hair *et al.* (2010), titik hubungan antara kedua-dua pembolehubah hendaklah berkumpul di atas garis lurus bersamaan dengan 0. Perkara tersebut dapat dirujuk melalui Rajah 4.2 di atas.

4.10.5 Multikolineariti

Menurut Cohen *et al.* (2003), multikolineariti merupakan suatu keadaan yang menunjukkan hubungan yang berkorelasi tinggi antara dua pembolehubah. Dalam erti kata lainnya, Hair *et al.* (2010) menjelaskan bahawa multikolineariti bermaksud dua pembolehubah yang menunjukkan pengukuran yang hampir sama dan tidak jelas pemisahannya. Pengesanan multikolineariti dapat dibuat dengan memeriksa analisis regresi berganda kajian ini. Dalam analisis regresi ini, multikolineariti antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar dapat diperiksa melalui nilai toleransi dan faktor inflasi varians (VIF). Hubungan pembolehubah yang bebas daripada multikolineariti adalah berdasarkan kepada nilai toleransi yang tidak melebihi 1.0 mata manakala VIF pula tidak melebihi 10 mata (Hair *et al.* 2010). Jadual 4.12 di bawah meringkaskan dapatan daripada pengujian multikolineariti terhadap kesemua pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan.

Jadual 4. 12
Pengujian Multikolineariti terhadap Pembolehubah Prestasi Perniagaan

Pembolehubah	Tolerance	VIF
Inovatif	.765	1.307
Proaktif	.496	2.018
Pengambilan risiko	.470	2.125
Autonomi	.542	1.844
Keagresifan bersaing	.492	2.034

Merujuk kepada jadual di atas, hasil daripada analisis regresi mendapati nilai toleransi yang diperoleh adalah antara .47 hingga .77 manakala VIF antara 1.3 hingga 2.1. Dengan itu, dapatlah dikatakan bahawa hubungan antara pembolehubah adalah bebas daripada kesan multikolineariti.

4.10.6 Pengesanan 'Outliers'

Pada peringkat ini, proses pengesanan kewujudan 'outlier' dijalankan bagi mengesahkan hubungan yang signifikan antara pembolehubah yang dikaji. Dalam kebanyakan penyelidikan yang dijalankan, data yang dianalisis membabitkan sejumlah besar pembolehubah kajian. Maka pengkaji perlu menentukan proses pemerhatian yang patut dijalankan bagi mengesan 'outliers'. Pengesanan 'outliers' adalah penting agar analisis selanjutnya tidak membawa kepada penentuan model yang salah, anggaran parameter yang bias dan dapatan yang tidak tepat (Ben-Gal, 2005). Menurut Hair *et al.* (2010), terdapat tiga kaedah untuk mengesan kewujudan 'outliers' merangkumi pengesanan *univariate*, *bivariate* dan *multivariate*. Oleh itu, pengesanan 'outliers' dalam kajian ini membabitkan kaedah *multivariate* disebabkan pemeriksaan terhadap sejumlah besar pembolehubah yang terlibat. 'Outliers' dikatakan berlaku apabila nilai *standardise residual* berada dalam julat ± 3.0 (Tabachnik & Fidell, 2007).

Bagi tujuan tersebut, beberapa pengukuran telah dijalankan merangkumi; kaedah *Diagnostic Casewise*, kaedah statistik *Mahalanobis D²* dan kaedah *Covariance Ratio* (Covratio). Kaedah *diagnostic Casewise* dijalankan bagi mengenalpasti 'outliers' dalam sampel. Semua pemerhatian di luar julat tersebut dikira sebagai 'outliers' dan perlu dikeluarkan dari analisis. Selain daripada itu, kaedah statistik *Mahalanobis D²* turut dijalankan. Kaedah ini mengukur sejauh mana sesuatu kes tersisih daripada taburan titik tengah. Kes-kes yang menunjukkan kewujudan 'outliers' dapat dikesan dengan kaedah kemungkinan khi kuasa dua (D^2) yang kurang dari 0.001. Hasil ujian mendapati 24 kes telah memenuhi kriteria kewujudan 'outliers' tersebut dan telah

dikeluarkan daripada analisis. Seterusnya, penyelidik menggunakan kaedah Covratio. Covratio mengukur kesan sesuatu pembolehubah terhadap *variance* dalam persamaan regresi. Penggunaan Covratio membolehkan penyelidik menguji sejauh mana kesan sesuatu data terhadap *variance* apabila sesuatu kes dibuang berdasarkan pengiraan dengan menggunakan kaedah $[1 \pm 3(k+1)/n]$. Nilai-nilai diluar interval ini dianggap sebagai paling berpengaruh manakala bagi kes yang mempunyai nilai dalam interval ini perlu dibuang. Hasil ujian mendapati terdapat 14 kes yang mempunyai nilai interval ini. Maka, 14 kes ini dibuang menjadikan keseluruhan 'outliers' sebanyak 38 kes.

4.10.7 Pemeriksaan 'Post-Hoc'

Pemeriksaan 'Post-Hoc' dilakukan bertujuan untuk mengesahkan tahap perubahan dalam hubungan antara pembolehubah tak bersandar (EO) dan pembolehubah bersandar (prestasi perniagaan) apabila terma interaksi pembolehubah penyederhana (MO dan penyertaan ahli-ahli) dimasukkan dalam analisis regresi (Aiken & West, 1991). Pemeriksaan 'Post-Hoc' dilakukan apabila pekali beta terma interaksi menunjukkan tahap yang signifikan. Pemeriksaan tersebut merujuk pada rajah keluk berganda yang dibentuk dengan menggunakan sampel yang mewakili pembolehubah tak bersandar dan pembolehubah penyederhana.

Dalam pemeriksaan 'Post-Hoc' ini, keluk berganda dibahagi kepada tahap rendah dan tahap tinggi. Sampel-sampel yang mewakili tahap rendah dan tahap tinggi bagi pembolehubah penyederhana diplotkan sebagai keluk rendah dan tinggi dalam rajah. Kedudukan keluk tersebut ditentukan oleh tahap rendah dan tinggi pembolehubah tak bersandar di atas Paksi-X yang menerangkan tahap rendah dan tinggi pembolehubah

bersandar di atas Paksi-Y. Penerimaan hipotesis adalah berasaskan kepada pekali beta terma interaksi yang signifikan dan keluk pembolehubah penyederhana yang tinggi dalam menerangkan hubungan antara pembolehubah tak bersandar dan pembolehubah bersandar yang positif bagi interaksi bersilang (Cohen *et al.*, 2003). Menurut Aiken dan West (1991) pula, kecerunan keluk penyederhana yang tinggi hendaklah mengatasi kecerunan keluk penyederhana yang rendah bagi interaksi yang selari.

4.11 Rumusan

Metodologi kajian yang dibincangkan di atas telah dirangka bagi menjawab segala persoalan dan objektif kajian ini. Perbincangannya menjurus kepada penggunaan dalam kajian sebenar. Topik yang dibincangkan meliputi reka bentuk kajian, proses persampelan, kaedah pengutipan data, instrumen pengukuran, pembolehubah kawalan, praujian dan kajian rintis, analisis data, penentuan jenis penyederhana dan dasar pengujian hipotesis.

Metodologi kajian ini menyediakan penganalisan data bagi memastikan pengukuran adalah sah dan boleh dipercayai. Perkara tersebut penting sebelum proses menjawab setiap persoalan kajian dapat dijalankan. Seterusnya, perbincangan dalam bab lima dibuat berkenaan penemuan kajian. Statistik deskriptif dan ujian perbezaan digunakan bagi menjelaskan mengenai tingkat EO dalam kalangan firma koperasi di Malaysia. Tumpuan perbincangan dalam bab tersebut terarah pada ujian-ujian hipotesis bagi menyelesaikan tiga objektif kajian ini. Perkara utama iaitu

persoalan pertama, kedua dan ketiga kajian dapat dijawab dengan menggunakan kaedah penganalisisan korelasi, regresi berganda dan regresi berhierarki.

BAB LIMA

PENEMUAN KAJIAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini membentangkan penemuan hasil daripada penganalisaan data kajian yang diperoleh di lapangan. Dalam bab ini, perbincangannya dibahagikan kepada sepuluh bahagian. Bahagian-bahagian tersebut merangkumi perbincangan berkenaan maklum balas firma, profil demografik sampel, profil prestasi firma, ketepatan pengukuran kajian, analisis deskriptif dan analisis korelasi. Bahagian selanjutnya pula membincangkan ujian hipotesis bagi objektif kajian serta kewujudan dan jenis penyederhana. Seterusnya, bahagian terakhir bab ini merumuskan penemuan kajian.

5.2 Maklum Balas Firma

Kajian yang dijalankan ini telah mengutip data daripada firma koperasi bersaiz mikro, kecil dan sederhana terpilih. Firma-firma yang dikaji adalah yang beroperasi di negeri-negeri Utara Semenanjung Malaysia meliputi Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Proses mengutip data sebenar dibuat selepas pemeriksaan terhadap dapatan daripada kajian rintis. Pengutipan data dalam kajian sebenar ini berjalan selama hampir empat bulan mulai 12 April 2013 sehingga 5 Ogos 2013. Sebanyak 871 set dokumen soal selidik telah dihantar secara pos kepada responden bertujuan untuk mencapai saranan Krejcie dan Morgan (1970) bagi saiz sampel sebanyak 331. Lebihan dalam pengedaran soal selidik dibuat bagi mendapatkan kadar maklum balas yang baik berikutan kajian Sany Sanuri (2007) dan Shuhymee (2011) telah mendapati bahawa kadar yang agak rendah melalui pos di Malaysia.

5.2.1 Kadar Maklum Balas

Sebanyak 153 buah firma telah memberi maklum balas dengan mengembalikan set soal selidik berbanding pengeposan sebanyak 871 set kepada firma yang terlibat. Kadar sebanyak 17.6 peratus tersebut diperoleh hasil daripada usaha yang bersungguh-sungguh dengan melibatkan kos yang agak tinggi termasuk membuat 'follow-up' melalui surat makluman dan panggilan telefon kepada responden. Namun begitu, sejumlah 49 set soal selidik telah diketepikan daripada kajian ini dengan 11 set daripadanya mengandungi jawapan yang tidak lengkap, dikembalikan kerana bertukar alamat atau dijawab oleh responden yang tidak layak. Manakala 38 set lagi adalah 'outliers'. Justeru, sejumlah 104 maklum balas yang diterima dapat diguna pakai bagi tujuan penganalisaan selanjutnya. Jumlah tersebut memberikan kadar sebanyak 11.9 peratus daripada keseluruhan soal selidik yang diedarkan namun mencapai kadar 31.4 peratus daripada jumlah yang diperlukan berdasarkan saiz sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970). Jadual 5.1 di bawah meringkaskan berkenaan kadar maklum balas kajian ini.

Jadual 5. 1
Kadar Maklum Balas

Perkara	Maklum balas
Jumlah soal selidik yang dihantar kepada responden	871
Jumlah soal selidik yang dikembalikan oleh responden	153
Jumlah soal selidik yang boleh digunakan untuk analisis	104
Peratusan kadar maklum balas keseluruhan	17.6%
Peratusan kadar maklum balas yang boleh digunakan	11.9%
Peratusan kadar maklum balas yang boleh digunakan berbanding saiz sampel yang dicadangkan oleh Krejcie dan Morgan (1970)	31.4%

Pada kebiasaannya, kadar maklum balas yang rendah melalui kaji selidik secara pos ini adalah memadai. Menurut Bartholomew dan Smith (2006) dan Runyan, Droge dan

Swinney (2008), hal tersebut disebabkan kekangan firma perniagaan kecil dalam aspek masa dan kebolehcapaian mereka terhadap sumber-sumber. Di samping itu, kajian-kajian lepas yang mengukur prestasi perniagaan firma dan hubungannya dengan orientasi keusahawanan, orientasi pasaran atau penyertaan ahli-ahli firma turut menunjukkan trend yang rendah seperti Baker dan Sinkula (2009) sebanyak 11.0 peratus, Shuhymee dan Abdullah (2010) sebanyak 11.9 peratus dan Wang (2008) sebanyak 15.4 peratus.

5.2.2 Ujian Bias Maklum Balas

Dapatan kajian yang baik dan berkesan sangat bergantung kepada penglibatan responden secara sukarela. Namun dalam keadaan yang tertentu, kemungkinan wujudnya perbezaan yang signifikan antara responden dan bukan responden tetap tidak dapat dielakkan (Matteson, Ivancevich, & Smith, 1984). Memandangkan kesukaran dalam mengenal pasti ciri-ciri bukan responden dalam sesuatu kajian maka satu ujian yang disebut *ujian bias maklum balas* perlu dijalankan untuk melihat kewujudan perbezaan bias bukan responden yang tidak memberi maklum balas. Dalam hal ini, bukan responden diandaikan mempunyai ciri-ciri yang sama dengan responden yang memberi maklum balas lewat (Amstrong & Overton, 1977).

Prosedur ujian bias maklum balas melibatkan pengasingan sampel kepada dua bahagian. Pertama, maklum balas awal melibatkan responden yang mengembalikan soal selidik dalam tempoh sebulan selepas edaran dan sebelum surat makluman (peringatan) dan panggilan telefon dibuat kepada firma. Kedua, maklum balas lewat pula melibatkan responden yang mengembalikan soal selidik selepas tempoh tersebut. Berdasarkan kriteria tersebut, sebanyak 62 set telah dikira sebagai memberi maklum balas awal

manakala 42 set lagi sebagai maklum balas lewat. Seterusnya ujian-t sampel bebas dijalankan terhadap semua pembolehubah tak bersandar dan penyederhana yang dikaji. Ujian tersebut dibuat bagi mengesan perbezaan yang signifikan antara min sampel awal dan min sampel lewat. Jadual 5.2 di bawah meringkaskan hasil daripada ujian tersebut. Manakala output SPSS pula seperti dalam Lampiran E.

Jadual 5. 2
Keputusan Ujian-t Sampel Bebas bagi Maklum Balas Awal dan Lewat

Pembolehubah-pembolehubah	Min		Sisihan Piawai		Nilai t
	Awal	Lewat	Awal	Lewat	
Pembolehubah bersandar	-	-	-	-	-
Pembolehubah tak bersandar					
Orientasi Keusahawanan:					
Inovatif	5.04	5.08	.72	.78	-.29
Proaktif	4.48	4.87	.90	1.06	-2.00
Pengambilan risiko	4.80	4.89	.81	1.07	-.48
Autonomi	4.90	4.98	.72	.76	-.49
Keagresifan bersaing	4.31	4.51	.83	.96	-1.17
Pembolehubah penyederhana					
Orientasi pasaran:					
Orientasi pelanggan	5.37	5.31	.71	.78	.35
Orientasi pesaing	4.87	5.01	.95	1.06	-.71
Penyelarasan antara jabatan	5.05	5.14	.84	.88	-.52
Penyertaan ahli-ahli:	5.18	4.88	.66	1.00	1.86

Berdasarkan Jadual 5.2 di atas, tiada perbezaan signifikan yang dikesan antara maklum balas awal dan lewat. Nilai min untuk sampel awal dan sampel lewat semua pembolehubah kajian tidak menunjukkan sebarang perbezaan yang signifikan antara kedua-dua tempoh tersebut. Justeru, dapatlah dirumuskan bahawa *non-response bias* tidak dapat memberikan kesan secara signifikan dalam menyimpulkan dapatan kajian ini. Oleh itu, penganalisan seterusnya menggunakan keseluruhan data sampel yang diperoleh daripada 104 reponden.

5.3 Profil Demografik Sampel

Perbincangan mengenai demografik sampel dibuat merangkumi profil firma dan juga profil responden. Dalam profil firma, perbincangan menjurus kepada lima aspek meliputi usia firma, bilangan pekerja, negeri berdaftar, saiz firma dan juga jenis perniagaan utama mereka. Manakala profil responden pula membincangkan kategori jawatan yang disandang responden.

5.3.1 Profil Demografik Firma

Ciri-ciri firma yang memberi maklum balas ditunjukkan dalam Jadual 5.3 di bawah. Dalam aspek usia firma, sebanyak 56.7% atau 59 buah firma berusia dalam kategori muda, diikuti 23.1% (24 buah firma) dalam kategori sederhana dan 20.2% (21 buah firma) lagi dalam kategori lama. Dalam aspek bilangan pekerja pula, sebahagian besar firma (78.8%) mempunyai pekerja kurang daripada 4 orang, diikuti 17.3% firma dengan pekerja antara 4 hingga 6 orang dan 3.9% firma lagi mempunyai pekerja melebihi 6 orang.

Jadual 5. 3
Profil Demografik Firma

Ciri-ciri	Kategori	Frekuensi	%
Usia firma	Muda	59	56.7
	Sederhana	24	23.1
	Lama	21	20.2
Bilangan pekerja	Kurang daripada 4 orang	82	78.8
	4 hingga 6 orang	18	17.3
	Melebihi daripada 6 orang	4	3.9
Negeri berdaftar	Perlis	14	13.4
	Kedah	29	27.9
	Pulau Pinang	26	25.0
	Perak	35	33.7

Jadual 5.3 (Sambungan)

Saiz firma	Mikro	89	85.6
	Kecil	15	14.4
Jenis perniagaan utama	Kredit	9	8.7
	Pertanian	11	10.6
	Perumahan	4	3.8
	Perindustrian	2	1.9
	Perkhidmatan	15	14.4
	Pengguna (dewasa)	16	15.4
	Pengguna (sekolah)	35	33.7
	Pembinaan	4	3.8
	Pengangkutan	8	7.7

Jadual di atas juga menunjukkan bahawa firma yang terbabit berdaftar di negeri Perak sebanyak 35 buah (33.7%), Kedah sebanyak 29 buah (27.9%), Pulau Pinang sebanyak 26 buah (25%) dan Perlis sebanyak 14 buah (13.5%). Dalam aspek saiz firma, kategori firma bersaiz mikro menguasai sebanyak 89 buah atau 85.6% sebaliknya saiz kecil pula adalah sebanyak 15 buah atau 14.4%. Manakala bagi jenis perniagaan utama yang diceburi pula, majoriti perniagaan iaitu sebanyak 49.1% adalah dalam kategori pengguna (dengan pengguna sekolah sebanyak 33.7% dan pengguna dewasa sebanyak 15.4%). Seterusnya diikuti kategori perkhidmatan (14.4%), pertanian (10.6%), kredit (8.7%), pengangkutan (7.7%), perumahan (3.8%), pembinaan (3.8%) dan perindustrian (1.9%).

5.3.2 Profil Demografik Responden

Responden yang mewakili firma mereka dalam menjawab soal selidik kajian ini ditunjukkan pada Jadual 5.4 di bawah. Disebabkan unit analisis kajian ini adalah di peringkat firma maka hanya satu item berkaitan profil responden yang dikemukakan iaitu jawatan dalam firma disebabkan sifat individunya. Dalam jadual tersebut, majoriti responden adalah terdiri daripada mereka yang berjawatan setiausaha (49.0%), diikuti

dengan jawatan bendahari (21.2%), pengerusi (18.3%) dan akhir sekali timbalan pengerusi (11.5%).

Jadual 5. 4

Profil Demografik Responden

Ciri-ciri	Kategori	Frekuensi	%
Jawatan Responden	Pengerusi	19	18.3
	Timbalan pengerusi	12	11.5
	Setiausaha	51	49.0
	Bendahari	22	21.2

Sebagai rumusan daripada perbincangan di atas, sampel kajian ini tidak menyimpang jauh daripada populasi umum firma koperasi yang terlibat di negeri-negeri Utara Semenanjung Malaysia. Justeru, sampel tersebut dianggap dapat mewakili kepentingan populasi.

5.4 Profil Prestasi Firma

Perbincangan mengenai profil prestasi firma dibuat berdasarkan saiz firma yang dikaji. Hal tersebut dibuat berikutan saiz firma itu sendiri menjelaskan berkenaan kategori prestasi yang diperoleh mereka. Kategori prestasi mengikut saiz tersebut meliputi firma bersaiz mikro dan kecil. Seterusnya perbincangan lanjut mengenai prestasi firma diulas berdasarkan negeri-negeri liputan kajian merangkumi negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Profil prestasi firma yang terlibat ditunjukkan melalui perincian dalam Jadual 5.5 di bawah.

Jadual 5. 5

Profil Prestasi Firma mengikut Negeri

Negeri	Pendapatan di bawah RM200,000	Pendapatan antara RM200,000 - RM999,999	Jumlah Firma
Perlis	10 (9.6%)	4 (3.8%)	14
Kedah	25 (24.1%)	4 (3.8%)	29
Pulau Pinang	24 (23.1%)	2 (1.9%)	26
Perak	30 (28.9%)	5 (4.8%)	35
Jumlah	89	15	104

Merujuk pada jadual di atas, profil prestasi firma dikira berdasarkan purata pendapatan bagi tiga tahun meliputi tahun 2010 hingga 2012. Secara tahunannya, firma yang memperoleh pendapatan di bawah RM200,000 adalah dikategorikan sebagai bersaiz mikro manakala pendapatan antara RM200,000 hingga RM999,999 pula dikategorikan sebagai bersaiz kecil. Berdasarkan profil yang ditunjukkan tersebut, negeri Perak mengandungi sebanyak 28.9% firma bersaiz mikro dan 4.8% firma bersaiz kecil. Bagi negeri Kedah pula, sebanyak 24.1% firma termasuk dalam saiz mikro dan 3.8% dalam saiz kecil. Seterusnya, negeri Pulau Pinang pula mencatatkan sebanyak 23.1% firma bersaiz mikro dan 1.9% bersaiz kecil. Manakala negeri Perlis mencatatkan sebanyak 9.6% firma bersaiz mikro dan 3.8% firma bersaiz kecil.

5.5. Ketepatan Pengukuran Kajian

Penggunaan alat pengukuran yang tepat merupakan perkara terpenting agar sesuatu kajian itu memperoleh keputusan yang terbaik. Sehubungan dengan itu, alat pengukuran yang digunakan dalam kajian ini perlu diperiksa ketepatannya dengan menguji kesahan dan membuat analisis kebolehpercayaan. Ujian kesahan bagi dimensi pengukuran setiap pembolehubah kajian ini dibuat melalui analisis faktor. Manakala analisis

kebolehpercayaan pula diperiksa melalui ukuran konsistensi dalaman. Perbincangan berikut menjelaskan dapatan daripada ujian kesahan (analisis faktor) dan analisis kebolehpercayaan (cronbach alpha).

5.5.1 Ujian Kesahan

Sepertimana yang telah dibincangkan, item-item yang digunakan untuk mengukur pembolehubah telah diadaptasi daripada literatur-literatur lepas. Sungguhpun pengukuran yang digunakan telah disahkan dari segi kebolehpercayaan dan kesahannya, namun perkara tersebut perlu dinilai semula demi kesesuaiannya dalam konteks kajian ini. Tambahan pula, kajian ini dijalankan dalam konteks sektor koperasi yang mungkin terdapat perbezaan daripada kajian-kajian lepas. Hal ini berdasarkan literatur yang memeriksa hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan firma banyak tertumpu kepada sektor PKS swasta (seperti Amran *et al.*, 2009; Coulthard, 2007; Lumpkin & Dess, 2001; Zahra, 2008).

Bagi menentukan alat pengukuran yang digunakan kajian ini berperanan dalam mengukur secara berkesan, analisis faktor eksploratori (*exploratory factor analysis*) digunakan terhadap semua konstruk pembolehubah kajian. Analisis faktor ini merupakan satu teknik kesalingbergantungan yang bertujuan untuk menjelaskan struktur dasar dalam kalangan pembolehubah bagi sesuatu analisis (Hair *et al.*, 2010). Analisis ini menjadi satu teknik multivariat yang dapat mengesahkan dimensi-dimensi sesuatu konsep selain berupaya menunjukkan kesesuaian sesuatu item yang digunakan terhadap sesuatu dimensi (Sekaran & Bougie, 2010). Analisis ini bermula dengan menilai kesesuaian data atau *correlation matrix* untuk analisis faktor.

Secara statistik, kesesuaian analisis faktor bergantung pada nilai korelasi yang signifikan dalam matrik seperti dinyatakan oleh pengukuran *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measures of sampling adequacy (MSO)* dan *Bartlett's test of sphericity*. Pengukuran KMO sekurang-kurangnya pada nilai 0.6 manakala *Bartlett's test of sphericity* pula signifikan pada $p < .05$ (Hair *et al.*, 2010; Pallant, 2007). Selain itu, penentuan bilangan faktor untuk diekstrak pula menggunakan teknik *latent root criterion* dengan analisis komponen setiap pembolehubah menghasilkan nilai *eigen* signifikan melebihi 1 (Hair *et al.*, 2010).

Dalam kajian ini, analisis faktor eksploratori telah dijalankan terhadap semua item yang mengukur kesemua pembolehubah kajian; meliputi lima konstruk orientasi keusahawanan, tiga konstruk orientasi pasaran dan satu konstruk penyertaan ahli-ahli. Perbincangan lanjut mengenai analisis faktor tersebut diterangkan di bawah ini.

a) Analisis Faktor bagi Orientasi Keusahawanan

Bagi tujuan menganalisis faktor terhadap konstruk-konstruk pembolehubah orientasi keusahawanan, item-item dalam soal selidik dihindungkan kepada lima komponen. Komponen-komponen tersebut meliputi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing dengan kesemua item berada di bahagian A dalam set soal selidik. Analisis faktor dibuat berdasarkan 'Analisis Komponen Prinsipal' (AKP) dengan putaran varimax (*varimax rotation*) bagi semua komponen. AKP digunakan untuk menentukan bilangan faktor yang sesuai dengan item-item yang berkaitan.

Pada peringkat awal, analisis yang dijalankan meliputi kesemua dua puluh enam item orientasi keusahawanan. Pecahan item-item tersebut mencakupi inovatif (lima item), proaktif (lima item), pengambilan risiko (lima item), autonomi (enam item) dan

keagresifan bersaing (lima item). Hasilnya, terdapat beberapa item mempunyai nilai *communalities* yang rendah dengan muatan faktor berada pada paras di bawah .40. Menurut Hair *et al.* (2010), muatan yang signifikan ditentukan pada faktor dengan nilai di atas .40. Justeru pengguguran item-item yang rendah tersebut berupaya meningkatkan peratus varians terkumpul bagi komponen pengukuran (Pallant, 2007). Dalam konteks kajian ini, sebanyak dua item telah digugurkan merangkumi setiap satu bagi inovatif (INN4) dan pengambilan risiko (RTK1). Jadual 5.6 meringkaskan dapatan daripada analisis faktor yang dibuat terhadap orientasi keusahawanan selepas pengguguran item-item tersebut.

Jadual 5. 6

Ringkasan Analisis Faktor bagi Orientasi Keusahawanan Firma

Faktor & Item	Komponen				
	1	2	3	4	5
Faktor 1: Keagresifan bersaing (CAG)					
CAG1: Dalam berhadapan dengan pesaing, koperasi kami mengamalkan strategi melawan bagi mengatasi para pesaing terdekat yang ada dalam pasaran.	.608				
CAG2: Ancaman yang wujud daripada para pesaing terdekat dihadapi dengan menggunakan kaedah pengurusan dan operasi yang terkini.	.520				
CAG3: Koperasi kami berbelanja besar dalam menjalankan aktiviti-aktiviti pemasaran.	.697				
CAG4: Koperasi kami memberi penekanan kepada pendekatan mengikut dengan pantas tindakan para pesaing utama dalam pasaran.	.747				
CAG5: Koperasi kami mengamalkan tingkah laku yang agresif dalam bersaing dengan pesaing terdekat di pasaran.	.830				
Faktor 2: Proaktif (PRO)					
PRO1: Secara umumnya, koperasi kami mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk mendahului para pesaing terdekat dalam memperkenalkan idea-idea atau produk-produk baharu.		.736			
PRO2: Secara umumnya, koperasi kami bertindak mendahului para pesaing lain dalam menggunakan prosedur dan/atau teknologi baharu.		.754			
PRO3: Secara umumnya, koperasi kami adalah yang pertama menjual produk atau perkhidmatan baharu.		.631			
PRO4: Secara umumnya, koperasi kami bertindak mengambil peluang di luar bidang perniagaan sedia ada.		.413			
PRO5: Secara umumnya, koperasi kami lebih cenderung untuk bertindak meramal sebarang perubahan dan keperluan masa hadapan.		.482			

Jadual 5.6 (Sambungan)

Faktor & Item	Komponen				
	1	2	3	4	5
Faktor 3: Autonomi (AUT)					
AUT1: Koperasi kami menyokong usaha-usaha individu dan/atau pasukan yang bekerja secara berautonomi.			.748		
AUT2: Para pengurus koperasi kami percaya bahawa keputusan terbaik dapat dihasilkan apabila individu dan/atau pasukan memutuskan dengan sendiri tentang peluang-peluang yang boleh direbut mereka.			.719		
AUT3: Dalam koperasi kami, individu dan/atau pasukan yang merebut peluang-peluang perniagaan, membuat keputusan secara sendiri tanpa secara tetapnya merujuk kepada penyelia atau pihak atasan mereka.			.621		
AUT4: Dalam koperasi kami, pihak pengurusan atasan memainkan peranan utama dalam mengenal pasti, memilih dan memastikan peluang-peluang keusahawanan koperasi. ®			.845		
AUT5: Dalam koperasi kami, perancangan perniagaan adalah merupakan suatu proses berterusan yang melibatkan semua pihak.			.850		
AUT6: Dalam koperasi kami, semua staf secara asasnya dilayan dengan saksama tanpa mengira kedudukan atau status.			.664		
Faktor 4: Pengambilan risiko (RTK)					
RTK2: Secara umumnya, koperasi kami cepat merebut peluang yang difikirkan dapat memberi pulangan yang baik.				.532	
RTK3: Secara umumnya, koperasi kami mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk turut terlibat dalam projek yang berisiko tinggi, dengan harapan dapat memperoleh hasil pulangan tinggi.				.549	
RTK4: Secara umumnya, koperasi kami percaya disebabkan oleh keadaan persekitaran, tindakan berani secara menyeluruh adalah perlu untuk mencapai objektif koperasi.				.464	
RTK5: Apabila berhadapan dengan situasi membuat keputusan yang melibatkan ketidakpastian, koperasi kami biasanya menerima dengan berani, bersikap agresif bagi memaksimumkan kebarangkalian mengeksploitasi peluang-peluang yang berpotensi.				.506	

Jadual 5.6 (Sambungan)

Faktor & Item	Komponen				
	1	2	3	4	5
Faktor 5: Inovatif (INN)					
INN1: Secara umumnya, koperasi kami menyokong pendekatan asli melalui eksperimen kepada penyelesaian masalah.					.821
INN2: Secara umumnya, koperasi kami memilih untuk mereka bentuk sendiri proses dan/atau kaedah pengeluaran yang baharu.					.485
INN3: Secara umumnya, koperasi kami menyokong penekanan yang kuat terhadap penyelidikan dan pembangunan (R&D), teknologi dan inovasi.					.588
INN5: Secara umumnya, koperasi kami dalam tempoh tiga tahun lepas telah merubah dengan cepat barisan produk atau perkhidmatan yang ditawarkan.					.568
Nilai Eigen	7.550	2.158	1.655	1.440	1.140
Peratus Varians (%)	31.457	8.990	6.895	5.999	4.748
Peratus Varians Terkumpul (%)	31.457	40.447	47.341	53.341	58.089
KMO MSA	= .858				
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square = 1501.566				
	df. = 276				
	Sig. = .000				

Nota: ® telah dikod semula

Merujuk dapatan dalam Jadual 5.6 tersebut (output SPSS seperti di Lampiran F), hasil analisis menunjukkan muatan lima faktor dengan putaran *varimax* bagi item-item orientasi keusahawanan dengan nilai *eigen* melebihi 1. Nilai *eigen* bagi kelima-lima faktor tersebut adalah 7.550 bagi keagresifan bersaing, 2.158 bagi proaktif, 1.655 bagi autonomi, 1.440 bagi pengambilan risiko dan 1.140 bagi inovatif. Manakala peratusan varians terkumpul adalah sebanyak 58.089 peratus.

Analisis akhir yang dijalankan memberi petunjuk bahawa sebanyak dua puluh empat item dengan lima faktor di atas telah menghasilkan ukuran kecukupan sampel KMO *measures of sampling adequacy* pada tahap .858. Manakala ujian *Bartlett's test of sphericity* pula menghasilkan nilai *chi-square* pada 1501.566 dengan darjah kebebasan (df) 276 dan signifikan pada .000. Dapatan tersebut memberi petanda jelas bahawa matrik tersebut memenuhi andaian analisis faktor dan dapat difaktorkan. Kelima-lima faktor yang diekstrak tersebut sepadan dengan model orientasi keusahawanan yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) meliputi inovatif (INN), proaktif (PRO), pengambilan risiko (RTK), autonomi (AUT) dan keagresifan bersaing (CAG).

b) Analisis Faktor bagi Orientasi Pasaran dan Penyertaan Ahli-ahli

Analisis faktor turut dijalankan terhadap kesemua item pembolehubah penyederhana orientasi pasaran dan penyertaan ahli-ahli. Dalam analisis tersebut, sebanyak empat faktor dihasilkan dengan muatan faktor dalam julat antara .406 hingga .841 seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 5.7 di bawah (output SPSS di Lampiran G).

Jadual 5. 7

Ringkasan Analisis Faktor bagi Orientasi Pasaran dan Penyertaan Ahli-ahli

Faktor & Item	Komponen			
	1	2	3	4
Faktor 1: Orientasi Pesaing (COM)				
COM1: Staf pengurusan koperasi seringkali berkongsi maklumat dalam koperasi berkenaan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para pesaing terdekat kami.	.546			
COM2: Staf pengurusan koperaasi memberi tumpuan kepada para pelanggan dalam usaha memastikan keunggulan bersaing kepada firma.	.491			
COM3: Pengurusan atasan koperasi kami seringkali membincangkan strategi kekuatan para pesaing terdekat.	.738			
COM4: Koperasi kami bertindak balas dengan pantas kepada tindakan-tindakan persaingan yang menekan kami.	.659			
Faktor 2: Orientasi Pelanggan (CUS)				
CUS1: Strategi-strategi perniagaan koperasi kami adalah didorong oleh kepercayaan kami tentang bagaimana kami dapat mencipta nilai tertinggi kepada para pelanggan.		.573		
CUS2: Secara kerapnya, koperasi kami mengukur kepuasan pelanggan dengan bersistematik.		.601		
CUS3: Secara asasnya, objektif perniagaan koperasi kami didorong oleh kepuasan para pelanggan.		.748		
CUS4: Keunggulan bersaing koperasi kami adalah berasaskan kepada pemahaman kami terhadap keperluan-keperluan para pelanggan.		.802		
CUS5: Secara tetapnya, kami komited dalam memantau paras orientasi koperasi kami bagi memenuhi kehendak-kehendak para pelanggan.		.712		
CUS6: Koperasi kami memberi perhatian yang lebih kepada perkhidmtan selepas jualan.		.605		
Faktor 3: Penyelarasan antara Jabatan (CBD)				
CBD1: Para pengurus atasan koperasi daripada pelbagai fungsi/unit/jabatan secara tetap berkomunikasi dengan para pelanggan sedia ada dan juga bakal pelanggan kami.			.784	
CBD2: Kami bebas berbincang maklumat berkenaan pengalaman kejayaan dan kegagalan para pelanggan melangkaui semua fungsi/unit/jabatan dalam koperasi kami.			.697	

Jadual 5.7 (Sambungan)

Faktor & Item	Komponen			
	1	2	3	4
CBD3: Semua fungsi/unit/jabatan perniagaan dalam koperasi (seperti jualan, pemasaran, R&D dan kewangan) saling bekerjasama dalam memenuhi keperluan-keperluan pasaran sasaran koperasi kami.			.664	
CBD4: Para pengurus koperasi kami memahami bagaimana semua orang dalam koperasi dapat menyumbang kepada penciptaan nilai pelanggan.			.721	
CBD5: Kami berkongsi sumber-sumber dengan fungsi/unit/jabatan perniagaan lain dalam koperasi kami.			.749	
Faktor 4: Penyertaan Ahli-ahli (MPC)				
MPC1: Secara umumnya, kehadiran ahli-ahli koperasi dalam Mesyuarat Agung Tahunan (MAT) adalah memberangsangkan.				.633
MPC2: Secara umumnya, ahli-ahli koperasi sangat aktif memberikan cadangan/kritikan dalam Mesyuarat Agung Tahunan (MAT).				.841
MPC3: Secara umumnya, ahli-ahli koperasi sangat aktif memberikan cadangan/kritikan secara lisan di luar sesi rasmi (mesyuarat).				.756
MPC4: Secara umumnya, keseluruhan ahli-ahli koperasi membayar modal syer wajib keahlian mereka tepat pada masa yang ditetapkan.				.642
MPC5: Secara umumnya, ahli-ahli koperasi berminat untuk menambah modal syer mereka secara sukarela kepada koperasi.				.406
MPC6: Secara umumnya, bilangan ahli-ahli yang membeli barangan/perkhidmatan yang ditawarkan oleh koperasi mereka adalah sangat tinggi.				.706
MPC8: Secara umumnya, penyertaan ahli-ahli adalah sangat tinggi dalam setiap program/aktiviti yang dianjurkan oleh koperasi mereka.				.720
Nilai Eigen	8.507	2.041	1.511	1.242
Peratus Varians (%)	38.667	9.279	6.868	5.647
Peratus Varians Terkumpul (%)	38.667	47.946	54.814	60.461
KMO MSA	= .886			
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square = 1712.211			
	df. = 231			
	Sig. = .000			

Buat permulaan, kesemua dua puluh tiga item meliputi orientasi pelanggan (enam item), orientasi pesaing (empat item), penyelarasan antara jabatan (lima item) dan penyertaan ahli-ahli (lapan item) diambil kira dalam analisis faktor ini. Namun analisis awal yang dijalankan telah mendapati bahawa terdapat satu item penyertaan ahli-ahli (MPC7) mempunyai muatan faktor yang rendah (di bawah .40). Justeru dengan pengguguran item tersebut menjadikan faktor penyertaan ahli-ahli berbaki tujuh item. Maka dengan itu, sejumlah dua puluh dua item diambil kira bagi tujuan analisis faktor selanjutnya.

Bersandarkan saranan Pallant (2007), pengguguran satu item itu telah meningkatkan peratus varians terkumpul bagi faktor tersebut kepada 60.461%. Selanjutnya, hasil analisis faktor dijelaskan melalui nilai *eigen* tertinggi sebanyak 8.507 (faktor 1) dan terendah sebanyak 1.242 (faktor 4). Ukuran *KMO measure of sampling adequacy* pada .886 pula menunjukkan kewujudan *intercorrelations* manakala ujian *Bartlett's Test of Sphericity* adalah signifikan (Chi square = 1712.211, $p=.000$). Dapatan tersebut mengesahkan kewujudan empat faktor yang berbeza dengan item-item yang digunakan pula mengukur faktor-faktor yang berbeza.

5.5.2 Analisis Kebolehpercayaan

Analisis kebolehpercayaan dijalankan bertujuan untuk memastikan wujudnya konsistensi dalaman bagi pengukuran pembolehubah-pembolehubah kajian melangkaui masa dan pelbagai item yang mengukur konsep atau pembolehubah yang sama (Sekaran & Bougie, 2010). Dalam hal ini, pengukuran kebolehpercayaan pekali *Cronbach Alpha* dipilih kerana pekali tersebut memeriksa konsistensi keseluruhan skala dan digunakan dengan meluas sebagai pengukuran (Hair *et al.*, 2010). Dalam kajian ini, kebolehpercayaan untuk semua pembolehubah melebihi nilai *Cronbach*

Alpha .60 menunjukkan bahawa semua item yang menjelaskan setiap dimensi adalah selari dengan konsistensi dalaman. Jadual 5.8 di bawah menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* bagi ujian kebolehpercayaan pengukuran dalam kajian sebenar. Output SPSS bagi analisis kebolehpercayaan tersebut disertakan dalam Lampiran H.

Jadual 5. 8
Nilai Cronbach Alpha (α) bagi Ujian Kebolehpercayaan Kajian Sebenar

Pembolehubah	Jumlah Item	Nilai α (Sebelum gugur item)	Nilai α (Sebenar)
Prestasi perniagaan	-	-	-
Orientasi Keusahawanan:			
Inovatif	5 (4)	.525	.765
Proaktif	5		.814
Pengambilan risiko	5 (4)	.695	.716
Autonomi	6		.785
Keagresifan bersaing	5		.779
Orientasi Pasaran:			
Orientasi pelanggan	6		.824
Orientasi pesaing	4		.793
Penyelarasan antara jabatan	5		.819
Penyertaan ahli-ahli	8 (7)	.804	.767

Nota: () menunjukkan jumlah item selepas pengguguran

Paparan nilai *Cronbach Alpha* bagi ujian kebolehpercayaan pengukuran seperti jadual yang tertera merangkumi sebelum dan selepas pengguguran tiga item dalam analisis faktor (setiap satu item bagi inovatif, pengambilan risiko dan penyertaan ahli-ahli). Selepas mengambil kira jumlah item akhir, nilai *Cronbach Alpha* bagi kajian sebenar berada dalam julat terendah pada .716 (pengambilan risiko) dan tertinggi pada .824 (orientasi pelanggan). Nilai-nilai tersebut melebihi paras minimum yang boleh diterima iaitu pada $\alpha = .60$ (Sekaran & Bougie, 2010). Ringkasnya, kesemua pengukuran kajian ini mempunyai nilai kebolehpercayaan yang baik dan dapat diterima dalam kajian.

5.6 Analisis Deskriptif

Dalam analisis deskriptif, perbincangan mengenai maklumat statistik bagi pembolehubah orientasi keusahawanan, orientasi pasaran dan penyertaan ahli-ahli merangkumi nilai min, sisihan piawai, skor minimum dan skor maksimum. Statistik deskriptif tersebut ditunjukkan melalui Jadual 5.9 di bawah (output SPSS disertakan dalam Lampiran I). Skala Likert 7 mata digunakan sebagai pengukuran. Dalam skala tersebut, mata '1' mewakili 'sangat tidak setuju', '2' = tidak setuju, '3' = agak tidak setuju, '4' = berkecuali, '5' = agak setuju, '6' = setuju dan '7' = sangat setuju.

Jadual 5. 9
Statistik Deskriptif

Pembolehubah	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Minimum	Maksimum
Orientasi Keusahawanan:				
Inovatif	5.0577	.74001	3.25	6.75
Proaktif	4.6404	.98193	2.20	6.60
Pengambilan risiko	4.8341	.92078	3.00	6.75
Autonomi	4.9327	.73571	3.17	6.83
Keagresifan bersaing	4.3904	.88718	2.40	7.00
Orientasi Pasaran:				
Orientasi pelanggan	5.3446	.73268	3.50	7.00
Orientasi pesaing	4.9279	.99493	2.75	7.00
Penyelarasan antara Jabatan	5.0846	.85295	3.00	7.00
Penyertaan ahli-ahli	5.0536	.82226	2.71	6.71

Nota: Kesemua pembolehubah menggunakan Skala Likert 7 mata

Merujuk jadual di atas, pembolehubah orientasi keusahawanan melalui dimensi inovatif menunjukkan nilai min yang tertinggi (M=5.06) dengan sisihan piawai .74 serta skor minimum 3.25 dan maksimum 6.75. Nilai min yang tinggi jelas menunjukkan fungsinya yang berselerak. Dapatan tersebut menunjukkan bahawa firma koperasi cenderung kepada agak setuju kepada sikap inovatif dalam firma mereka. Manakala nilai min bagi pembolehubah orientasi keusahawanan lain turut melebihi 4.00 seperti proaktif (4.64), pengambilan risiko (4.83), autonomi (4.93) dan keagresifan bersaing (4.39) juga memberi maksud kecenderungan firma kepada agak

bersetuju kepada orientasi tersebut. Dalam aspek sisihan piawai yang mengukur serakan taburan data daripada nilai min pula, nilai terkecil yang terserak adalah autonomi ($SP = .73571$). Nilai serakan bagi pembolehubah lain meliputi inovatif pada .74, keagresifan bersaing pada .89, pengambilan risiko pada .92 dan proaktif pada .98.

Manakala bagi orientasi pasaran pula, kekuatan orientasi pelanggan adalah lebih jelas dengan min pada 5.34 dan sisihan piawai .73 serta skor minimum 3.50 dan skor maksimum 7.00. Dapatan ini memberi petanda bahawa firma koperasi lebih cenderung mengamalkan orientasi pelanggan dalam firma mereka. Pembolehubah-pembolehubah orientasi pasaran lain seperti orientasi pesaing mencatatkan nilai min pada 4.93 dengan sisihan piawai .99 manakala penyelarasan antara jabatan pula mencatatkan nilai min pada 5.08 dengan sisihan piawai pada nilai .85. Akhir sekali, pembolehubah penyertaan ahli-ahli menunjukkan nilai min pada 5.05 ($SP=.82$). Jadual di atas telah menunjukkan bahawa sisihan piawai bagi kesemua pembolehubah yang dikaji merangkumi orientasi keusahawanan (dengan lima pembolehubah), orientasi pasaran (dengan tiga pembolehubah) dan penyertaan ahli-ahli (dengan satu pembolehubah) adalah kecil.

5.7 Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan bagi menjelaskan kekuatan dan panduan dalam hubungan linear antara dua pembolehubah (Pallant, 2007). Rentetan itu, petunjuk hubungannya dapat diperiksa melalui pekali korelasi Pearson (r) yang menjelaskan kekuatan hubungan di antara dua pembolehubah berskala sela atau nisbah (Pallant, 2007). Namun begitu, dengan mengetahui nilai salah satu daripada pembolehubah tersebut tidak membantu dalam meramal nilai pembolehubah yang kedua. Justeru, pekali korelasi Pearson hanya mengenal pasti sejauh mana kedudukan satu

pembolehubah itu dapat memenuhi kedudukan relatif yang sama terhadap pembolehubah lain. Dalam hal ini, tahap korelasi yang kecil dapat dikenal pasti pada nilai r bersamaan .10 hingga .29, sederhana pada .30 hingga .49 dan tinggi pada .50 hingga 1.0 (Pallant, 2007).

Jadual 5.10 di bawah menunjukkan korelasi antara pemboleh-pembolehubah yang dikaji. Hanya satu daripada lima pembolehubah orientasi keusahawanan (peramal) didapati berkorelasi secara signifikan positif pada tahap kecil dengan pembolehubah prestasi (kriteria). Dapatan tersebut ditunjukkan melalui pembolehubah proaktif dengan nilai $r = .236$ ($p < .05$). Di sebalik pembolehubah inovatif ($r = .183$), pengambilan risiko ($r = .051$), autonomi ($r = .108$) dan keagresifan bersaing ($r = .077$), keempat-empat pembolehubah tersebut didapati tidak berkorelasi secara signifikan dengan prestasi.

Selain itu, jadual tersebut turut menunjukkan kesemua lima pembolehubah orientasi keusahawanan mempunyai tahap korelasi yang signifikan positif antara satu sama lain. Pekali korelasi yang signifikan kecil dicatatkan antara inovatif dengan keagresifan bersaing ($r = .203$, $p < .05$). Manakala korelasi yang signifikan sederhana pula ditunjukkan inovatif dengan tiga pembolehubah lagi meliputi proaktif ($r = .360$, $p < .01$), pengambilan risiko ($r = .401$, $p < .01$) dan autonomi ($r = .362$, $p < .01$). Korelasi yang signifikan di tahap sederhana turut terhasil antara proaktif kepada autonomi ($r = .431$, $p < .01$) dan autonomi kepada keagresifan bersaing ($r = .483$, $p < .01$). Sebaliknya, korelasi yang signifikan tinggi berlaku pada tahap $p < .01$ dengan proaktif kepada pengambilan risiko ($r = .522$), proaktif kepada keagresifan bersaing ($r = .613$), pengambilan risiko kepada autonomi ($r = .637$) dan pengambilan

risiko kepada keagresifan bersaing ($r = .526$). Output SPSS turut disertakan dalam Lampiran J.

Pembolehubah	Prestasi	INN	PRO	RTK	AUT	CAG	CUS	COM	CBD	MPC
Prestasi Perniagaan (Bersandar):										
Pendapatan tahunan	1.000									
EO - Orientasi Keusahawanan (Tidak bersandar):										
INN - Inovatif	.183	1.000								
PRO - Proaktif	.236*	.360**	1.000							
RTK - Pengambilan Risiko	.051	.401**	.522**	1.000						
AUT - Autonomi	.108	.362**	.431**	.637**	1.000					
CAG - Keagresifan Bersaing	.077	.203*	.613**	.526**	.483**	1.000				
MO - Orientasi Pasaran (Penyederhana):										
CUS - Orientasi pelanggan	.221*	.329**	.436**	.396**	.513**	.399**	1.000			
COM - Orientasi pesaing	.179	.194*	.491**	.250**	.396**	.553**	.568**	1.000		
CBD - Penyelarasan antara jabatan	.137	.240*	.461**	.399**	.537**	.493**	.659**	.706**	1.000	
MPC - Penyertaan Ahli-ahli (Penyederhana)										
	.182	.150	.215*	.209*	.226*	.241*	.372**	.392**	.402**	1.000

Nota: * $p < 0.05$ dan ** $p < 0.01$

Bagi hubungan antara keempat-empat pembolehubah penyederhana dengan prestasi pula, didapati hanya orientasi pelanggan ($r = .221$) berkorelasi secara signifikan dan positif pada tahap $p < .05$. Sebaliknya, hubungan tiga penyederhana lain dengan prestasi adalah tidak signifikan meliputi orientasi pesaing ($r = .179$), penyelarasan antara jabatan ($r = .137$) dan penyertaan ahli-ahli ($r = .182$). Seterusnya bagi hubungan antara pembolehubah penyederhana dengan pembolehubah tak bersandar orientasi keusahawanan pula, hanya hubungan antara penyertaan ahli-ahli dengan inovatif sahaja yang didapati tidak signifikan ($r = .150$). Sebaliknya kesemua hubungan lain berkorelasi secara signifikan positif antara satu sama lain.

Hasil daripada analisis korelasi di atas, dapatlah disimpulkan bahawa kelima-lima pembolehubah orientasi keusahawanan tidak mempunyai hubungan yang selari dengan prestasi. Hanya proaktif berkorelasi secara signifikan pada tahap yang kecil dengan prestasi. Sebaliknya inovatif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing tidak signifikan apabila berkorelasi dengan prestasi perniagaan. Kajian-kajian lepas turut memperoleh dapatan yang bercampur-campur apabila pembolehubah orientasi keusahawanan berkorelasi dengan beberapa pembolehubah prestasi. Perkara tersebut ditunjukkan melalui penemuan hubungan yang tidak signifikan (Amran, 2006; Chadwick, Barnett & Dwyer, 2012) atau hubungan signifikan positif pada tahap rendah (Kroeger, 2007), sederhana (Yang, 2006) atau tinggi (Shuhymee, 2011).

5.8 Ujian Hipotesis bagi Objektif Satu Kajian: Hubungan Langsung Pembolehubah Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan

Bahagian ini membincangkan hasil daripada analisis regresi berganda bagi mengenal pasti sumbangan multivariat setiap lima pembolehubah orientasi keusahawanan

dalam menjelaskan pembolehubah prestasi perniagaan. Terdapat lima (5) hipotesis dalam bahagian ini meliputi hubungan setiap lima pembolehubah orientasi keusahawanan terhadap prestasi perniagaan. Hipotesis H1a hingga H1e meramalkan kelima-lima pembolehubah orientasi keusahawanan (merangkumi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing) berhubungan dengan prestasi perniagaan firma. Di samping itu, pembolehubah kawalan meliputi usia dan saiz firma turut diperiksa bagi menguji hipotesis tersebut. Satu analisis regresi telah dijalankan bagi kesemua pembolehubah orientasi keusahawanan terhadap prestasi perniagaan seperti dalam Jadual 5.11 (output SPSS di Lampiran K).

Terdapat empat (4) langkah yang terlibat dalam Jadual 5.11 tersebut. Namun hanya langkah 1 dan 2 sahaja yang terlibat bagi menguji hipotesis untuk objektif satu manakala langkah 3 dan 4 pula adalah bagi menguji hipotesis untuk objektif dua dan tiga kajian. Dalam langkah 1, ditunjukkan hubungan bagi pembolehubah kawalan dengan prestasi perniagaan. Model regresi hubungannya adalah signifikan (nilai $F = 352.363$, $p < .01$) dengan penerangan varians 91.4% oleh R^2 dan 91.1% oleh R^2 terlaras. R^2 iaitu pekali penentuan berganda yang menerangkan tahap ketepatan jangkaan gabungan beberapa pembolehubah tidak bersandar terhadap pembolehubah bersandar manakala R^2 terlaras pula adalah pekali penentuan berganda yang mengambil kira bilangan pembolehubah tidak bersandar (Hair *et al.*, 2010).

Jadual 5. 11

Regresi Berganda Berhierarki untuk menerangkan Prestasi Perniagaan Firma

Pembolehubah	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3	Langkah 4
Pembolehubah kawalan:				
Muda (Usia firma)	-.139**	-.123**	-.152**	-.166**
Sederhana (Usia firma)	-.098*	-.100**	-.116**	-.121**
Kecil (Saiz firma)	.930**	.914**	.905**	.863**
Pembolehubah tak bersandar:				
INN - Inovatif		.072*	.061	.105
PRO - Proaktif		.082*	.064	-.082
RTK - Pengambilan risiko		-.039	-.031	-1.236**
AUT - Autonomi		-.015	-.032	1.161**
CAG - Keagresifan bersaing		-.024	-.018	.521
Pembolehubah penyederhana:				
CUS - Orientasi pelanggan			.112**	.785*
COM - Orientasi pesaing			.016	-.345
CBD - Penyelarasan antara jabatan			-.075	-.093
MPC - Penyertaan ahli-ahli			-.004	.150
Kesan Interaksi:				
CUS X Inovatif				-.213
CUS X Proaktif				.820
CUS X Pengambilan Risiko				-.602
CUS X Autonomi				-.853
CUS X Keagresifan Bersaing				-.356
COM X Inovatif				-.399
COM X Proaktif				.022
COM X Pengambilan Risiko				.069
COM X Autonomi				.649
COM X Keagresifan Bersaing				.376
CBD X Inovatif				.343
CBD X Proaktif				-.431
CBD X Pengambilan Risiko				2.526**
CBD X Autonomi				-2.161**
CBD X Keagresifan Bersaing				-.225
MPC X Inovatif				.203
MPC X Proaktif				-.189
MPC X Pengambilan Risiko				-.060
MPC X Autonomi				.172
MPC X Keagresifan Bersaing				-.494
R^2	.914	.923	.929	.959
R^2 Terlaras	.911	.917	.920	.941
Perubahan dalam R^2	.914	.009	.006	.030
Perubahan Signifikan F	.000	.049	.099	.001

Nota: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Berdasarkan analisis regresi di atas, model ini signifikan dengan paras keyakinan sebanyak 99% bahawa terdapat pertalian langsung yang positif antara saiz firma yang kecil dengan prestasi perniagaan yang lebih tinggi ($\beta = .930, p < .01$). Namun begitu, terdapat pertalian yang signifikan secara negatif bagi firma dengan usia yang muda dan usia yang sederhana terhadap prestasi perniagaan yang lebih tinggi. Perkara tersebut ditunjukkan melalui nilai Beta dengan $\beta = -.139, p < .01$ (usia muda) dan $\beta = -.098, p < .05$ (usia sederhana).

Dalam langkah 2 pula, persamaan regresi berganda menunjukkan hubungan antara kelima-lima pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Model pada langkah 2 ini turut signifikan (dengan nilai $F = 2.327, p < .01$). Selari dengan itu, model ini menggambarkan hubungan yang bermakna dengan keyakinan sebanyak 99% bahawa wujudnya hubungan langsung antara kelima-lima pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Selain itu, perubahan dalam prestasi perniagaan dijelaskan oleh kesemua pembolehubah orientasi keusahawanan secara agregat pada kadar 92.3% seperti yang ditunjukkan oleh R^2 . Sebaliknya, R^2 terlaras pada .917 menerangkan perubahan dalam prestasi perniagaan oleh setiap lima pembolehubah orientasi keusahawanan meliputi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing secara berasingan pada kadar 91.7%.

Selanjutnya, analisis tersebut menunjukkan terdapat dua pembolehubah orientasi keusahawanan yang mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi perniagaan merangkumi inovatif dan proaktif. Sebaliknya tiga pembolehubah lain merangkumi pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing didapati tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan. Bagi pembolehubah inovatif

dengan prestasi perniagaan, didapati wujud hubungan yang signifikan dan positif dengan pekali terpiawai, $\beta = .072$ pada tahap $p < .05$. Maka dengan itu, **hipotesis H1a**: pembolehubah inovatif mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan adalah **disokong**. Dapatan ini memberi gambaran bahawa terdapatnya bukti yang menyokong peningkatan dalam tingkah laku inovatif firma berupaya meningkatkan prestasi perniagaan mereka. Beberapa kajian lepas seperti Amran (2006), Davis (2007), Hughes dan Morgan (2007) dan Shuhymee (2011) turut menyokong inovatif sebagai faktor yang dapat meningkatkan prestasi perniagaan sesebuah firma.

Manakala bagi proaktif, hasil kajian mendapati bahawa pembolehubah ini turut mempunyai hubungan yang signifikan secara positif dengan prestasi perniagaan. Nilai pekali terpiawai yang ditunjukkan adalah pada $\beta = .082$ dengan nilai $t = 2.019$ dan tahap signifikan pada $p < .05$. Maka, **hipotesis H1b**: pembolehubah proaktif mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan adalah **disokong**. Sehubungan dengan itu, dapatlah dikatakan bahawa tingkah laku proaktif firma merupakan peramal yang signifikan dalam meningkatkan prestasi perniagaan sesebuah firma tersebut. Penemuan ini turut disokong oleh para pengkaji lepas yang mendapati tingkah laku proaktif sesebuah firma dapat membantu dalam meningkatkan prestasi firma mereka (seperti Amran, 2006; Lumpkin & Dess, 2001; Hughes & Morgan, 2007; Baba & Elumalai, 2011).

Sebaliknya hasil kajian mendapati pembolehubah pengambilan risiko tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan. Nilai Beta pekali terpiawai yang diperoleh adalah pada $\beta = -.039$ dan nilai $t = -.932$. Maka dengan itu, **hipotesis H1c**: pembolehubah pengambilan risiko mempunyai hubungan yang

signifikan dengan prestasi perniagaan adalah **ditolak**. Di samping itu, hubungan yang terhasil antara kedua-duanya adalah secara negatif. Keputusan ini memberi gambaran bahawa sebarang peningkatan dalam tingkah laku firma yang mengambil risiko tidak menyokong kepada sebarang peningkatan dalam prestasi perniagaan mereka. Penemuan ini telah mengeneipkan cadangan konseptual oleh Lumpkin dan Dess (1996) yang mengemukakan hubungan signifikan antara pengambilan risiko dengan prestasi. Walaupun Amran (2006) dan Yang (2006) telah memperoleh dapatan yang selari dengan kajian ini namun beberapa kajian lain menemukan keputusan yang bercampur-campur. Antaranya, hubungan yang signifikan (Davis, 2007; Shuhymee, 2011) dan hubungan berbentuk U-terbalik (Kreiser, Marino & Weaver, 2002a; Su, Xie & Li, 2011).

Sepertimana pengambilan risiko, pembolehubah autonomi juga menghasilkan dapatan yang tidak signifikan dengan prestasi perniagaan. Nilai Beta pekali terpiawai autonomi adalah pada $\beta = -.015$ dan nilai $t = -.391$. Maka dengan merujuk pada **hipotesis H1d**: pembolehubah autonomi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan adalah **ditolak**. Keputusan ini bermaksud bahawa sebarang peningkatan dalam tingkah laku firma yang berautonomi tidak menyokong kepada sebarang peningkatan dalam prestasi perniagaan mereka. Selain penemuan Hughes dan Morgan (2007), Amran (2006) yang mengkaji terhadap prestasi pulangan harta turut menemui hubungan yang tidak signifikan dengan autonomi.

Akhir sekali, pembolehubah keagresifan bersaing turut menghasilkan dapatan yang tidak signifikan dengan prestasi perniagaan. Nilai Beta pekali terpiawai pembolehubah keagresifan bersaing adalah pada $\beta = -.024$ dan nilai $t = -.585$. Maka dengan itu, **hipotesis H1e**: pembolehubah keagresifan bersaing mempunyai

hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan adalah **ditolak**. Dapatan tersebut memberi gambaran bahawa tahap keagresifan bersaing firma yang tinggi tidak menyokong kepada peningkatan dalam prestasi perniagaan firma. Didapati penemuan ini selari dengan kajian Hughes dan Morgan (2007).

Berdasarkan perbincangan tersebut, keputusan daripada analisis regresi berganda yang dijalankan dalam menguji hubungan langsung antara pembolehubah-pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan dapat diringkaskan seperti Jadual 5.12 di bawah.

Jadual 5. 12
Ringkasan Keputusan Hipotesis bagi Analisis Regresi Berganda: Hubungan Langsung Pembolehubah Kawalan dan Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan

No. Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Keputusan
H1a	Inovatif mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.	Disokong
H1b	Proaktif mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.	Disokong
H1c	Pengambilan risiko mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H1d	Autonomi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H1e	Keagresifan bersaing mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan.	Ditolak

5.9 Ujian Hipotesis bagi Objektif Dua dan Tiga Kajian: Hubungan Langsung Pembolehubah Orientasi Pasaran dan Penyertaan Ahli-ahli dengan Prestasi Perniagaan dan Kesan Interaksi Orientasi Pasaran dan Penyertaan Ahli-ahli terhadap Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan

Hubungan langsung bagi orientasi pasaran dan penyertaan ahli-ahli dengan prestasi perniagaan ditunjukkan pada langkah 3 dalam Jadual 5.11. Pekali penentuan dan pekali beta pada langkah 3 memberi panduan berkenaan tahap signifikan orientasi

pasaran dan penyertaan ahli-ahli yang berhubungan dengan prestasi perniagaan. Selain itu, kesan interaksi ketiga-tiga pembolehubah orientasi pasaran dan satu pembolehubah penyertaan ahli-ahli terhadap hubungan antara lima pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan pula ditunjukkan pada langkah 4 dalam analisis tersebut.

Merujuk langkah 3, analisis mendapati hubungan langsung antara orientasi pasaran dan penyertaan ahli-ahli dengan prestasi perniagaan adalah signifikan (nilai $F = 2.014, p < .01$). Model yang terpapar menunjukkan bukti tentang wujudnya hubungan tersebut dengan kadar keyakinan sebanyak 99%. Di samping itu, pembolehubah penyerderhana tersebut menerangkan varians pada $R^2 = .929$ dan R^2 terlaras = .920. Nilai tersebut bermaksud bahawa sebanyak 92.9% perubahan dalam prestasi perniagaan diterangkan oleh kedua-dua penyerderhana tersebut secara agregat. Sebaliknya, sebanyak 92% perubahan dalam prestasi perniagaan diterangkan secara berasingan oleh setiap pembolehubah orientasi pasaran dan penyertaan ahli-ahli.

Berdasarkan langkah 3 tersebut, analisis mendapati salah satu daripada pembolehubah orientasi pasaran mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan prestasi perniagaan. Perkara tersebut ditunjukkan oleh orientasi pelanggan dengan nilai Beta pada $\beta = .112 (p < .01)$. Hubungan ini membuktikan bahawa orientasi pelanggan merupakan peramal yang berfungsi dalam meningkatkan prestasi perniagaan firma koperasi. Sebaliknya, didapati hubungan antara orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan adalah tidak signifikan terhadap prestasi perniagaan. Selain itu, penyertaan ahli-ahli turut tidak signifikan terhadap prestasi perniagaan. Maka dengan itu, hubungan langsung yang tidak signifikan tersebut tidak dapat dibuktikan dalam kajian ini.

Selanjutnya pada langkah 4, kesan interaksi bagi orientasi pasaran dan penyertaan ahli-ahli terhadap hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan memperoleh persamaan yang signifikan ($F = 2.632, p < .01$). Perkara ini bermaksud bahawa model tersebut memberi gambaran tentang wujudnya kesan interaksi orientasi pasaran dan penyertaan ahli-ahli secara signifikan dengan tahap keyakinan 99%. Analisis memperoleh nilai $R^2 = .959$ dan R^2 terlaras = .941, menunjukkan bahawa varians dalam prestasi perniagaan diterangkan oleh semua terma interaksi secara agregat pada kadar 95.9% manakala secara berasingan pada kadar 94.1%.

Dalam analisis ini, sebanyak dua puluh terma interaksi terlibat dalam ujian hipotesis bagi menjawab objektif dua dan tiga kajian. Ujian tersebut merangkumi 15 hipotesis bagi ketiga-tiga pembolehubah orientasi pasaran; orientasi pelanggan (H2a-H2e), orientasi pesaing (H3a-H3e) dan penyelarasan antara jabatan (H4a-H4e). Selain itu, sebanyak 5 hipotesis lagi membabitkan kesan interaksi penyertaan ahli-ahli terhadap hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan (H5a-H5e). Secara multidimensinya, kesemua hipotesis tersebut diuji bagi memeriksa kesan interaksi setiap pembolehubah penyederhana terhadap hubungan antara kelima-lima orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Analisis regresi berhierarki digunakan untuk menguji kesan penyederhana tersebut. Huraian mendalam mengenai perkara tersebut dijelaskan di bawah ini.

5.9.1 Kesan Interaksi Penyederhana Orientasi Pelanggan terhadap Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan (H2a-H2e)

Analisis pertama dibuat bagi menguji kesan interaksi penyederhana orientasi pelanggan terhadap hubungan antara pembolehubah-pembolehubah orientasi

keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Berdasarkan langkah 4 dalam jadual 5.11, analisis mendapati tiada bukti yang signifikan bahawa orientasi pelanggan menyederhanakan hubungan antara inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan. Pekali beta bagi setiap interaksi tersebut merangkumi kesan interaksi dengan inovatif pada $\beta = -.213$, proaktif ($\beta = .820$), pengambilan risiko ($\beta = -.602$), autonomi ($\beta = -.853$) dan keagresifan bersaing ($\beta = -.356$). Penemuan tersebut gagal membuktikan bahawa firma koperasi yang mengutamakan tingkah laku inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing mempunyai kaitan dengan prestasi perniagaan dalam persekitaran firma yang berorientasikan pelanggan. Oleh yang demikian, semua hipotesis bagi H2a hingga H2e adalah **ditolak**.

Berdasarkan dapatan di atas maka hipotesis yang memeriksa kesan penyederhana orientasi pelanggan terhadap hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan diringkaskan seperti jadual yang dipaparkan di bawah.

Jadual 5. 13
Ringkasan Keputusan Hipotesis bagi Analisis Regresi Berhierarki: Penyederhana Orientasi Pelanggan

No. Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Keputusan
H2a	Pembolehkan orientasi pelanggan dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehkan inovatif dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H2b	Pembolehkan orientasi pelanggan dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehkan proaktif dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H2c	Pembolehkan orientasi pelanggan dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehkan pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H2d	Pembolehkan orientasi pelanggan dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehkan autonomi dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H2e	Pembolehkan orientasi pelanggan dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehkan keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan.	Ditolak

5.9.2 Kesan Interaksi Penyederhana Orientasi Pesaing terhadap Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan (H3a-H3e)

Jadual 5.11 turut menunjukkan dapatan daripada analisis regresi penyederhana orientasi pesaing terhadap hubungan antara kelima-lima pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Dalam jadual tersebut, analisis turut mendapati bahawa tiada bukti signifikan yang menunjukkan orientasi pesaing dapat menyederhanakan hubungan antara inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan. Pekali Beta yang diperolehi bagi setiap interaksi adalah pada $\beta = -.399$ (inovatif), $\beta = .022$ (proaktif), $\beta = .069$ (pengambilan risiko), $\beta = .649$ (autonomi) dan $\beta = .376$ (keagresifan bersaing). Penemuan tersebut gagal membuktikan bahawa firma koperasi yang mengutamakan inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing mempunyai kaitan dengan prestasi perniagaan dalam persekitaran firma yang berorientasikan pesaing. Maka dengan itu, semua hipotesis bagi H3a hingga H3e adalah **ditolak**.

Berdasarkan keputusan daripada analisis yang dibincangkan maka kesan penyederhana orientasi pesaing diringkaskan seperti jadual 5.14 di bawah.

Jadual 5. 14
Ringkasan Keputusan Hipotesis bagi Analisis Regresi Berhierarki: Penyederhana Orientasi Pesaing

No. Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Keputusan
H3a	Pembolehubah orientasi pesaing dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah inovatif dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H3b	Pembolehubah orientasi pesaing dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah proaktif dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H3c	Pembolehubah orientasi pesaing dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan.	Ditolak

Jadual 5.14 (Sambungan)

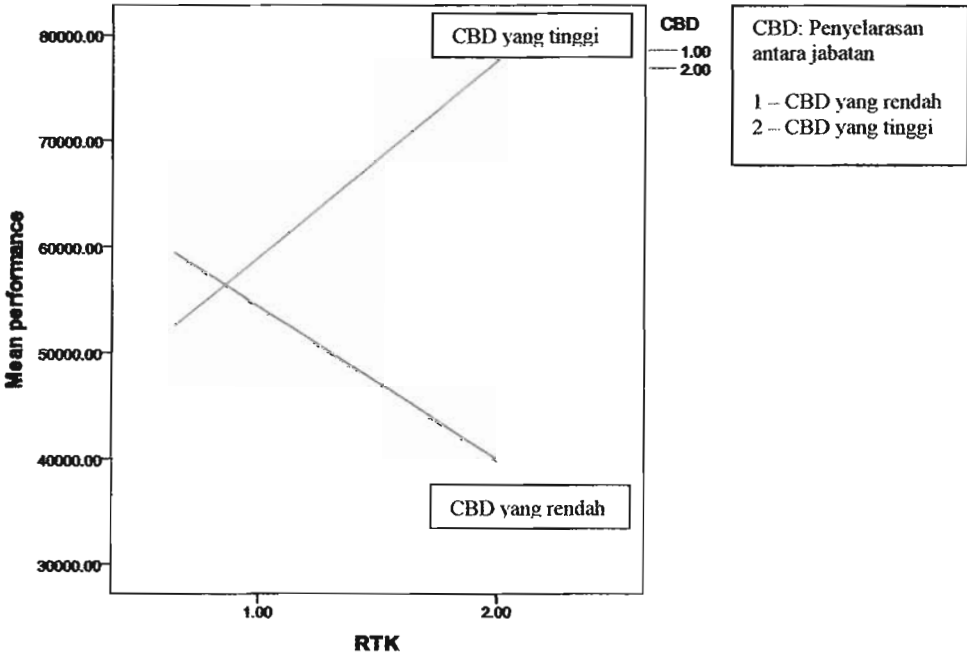
H3d	Pembolehubah orientasi pesaing dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah autonomi dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H3e	Pembolehubah orientasi pesaing dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan.	Ditolak

5.9.3 Kesan Interaksi Penyederhana Penyelarasan antara Jabatan terhadap Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan (H4a-H4e)

Keputusan daripada analisis regresi penyederhana bagi penyelarasan antara jabatan atau fungsi turut dipaparkan melalui Jadual 5.11. Interaksi daripada penyederhana tersebut diperiksa untuk melihat kesannya dalam hubungan antara kelima-lima pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Daripada keputusan tersebut, didapati dua interaksi penyederhana penyelarasan antara jabatan telah menunjukkan kesan yang signifikan manakala tiga interaksi selebihnya adalah tidak signifikan atas hubungan pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan.

Bagi hipotesis H4a, H4b dan H4e, didapati kesan penyelarasan antara jabatan adalah tidak signifikan terhadap hubungan antara sikap inovatif, proaktif dan keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan. Pekali Beta interaksi penyelarasan antara jabatan bagi ketiga-tiga hubungan tersebut menghasilkan nilai $\beta = .343$ (inovatif), $\beta = -.431$ (proaktif) dan $\beta = -.225$ (keagresifan bersaing). Penemuan tersebut membuktikan bahawa interaksi penyelarasan antara jabatan adalah tidak signifikan terhadap sikap inovatif, proaktif dan keagresifan bersaing dalam meningkatkan prestasi perniagaan. Maka dengan itu, hipotesis bagi H4a, H4b dan H4e adalah ditolak.

Sebaliknya, analisis bagi hipotesis H4c dan H4d menunjukkan penemuan yang signifikan. Kesan interaksi penyelarasan antara jabatan yang signifikan ditunjukkan terhadap hubungan antara pengambilan risiko dan autonomi terhadap prestasi perniagaan. Bagi pengambilan risiko, pekali Beta adalah pada $\beta = 2.526$ dengan nilai signifikan pada .000 ($p < .01$). Disebabkan terma interaksi tersebut adalah signifikan dan positif maka terdapat kesan berlakunya interaksi penyelarasan antara jabatan secara positif dalam hubungan antara pengambilan risiko dan prestasi perniagaan. Kesan interaksi yang berlaku turut disokong oleh pemeriksaan *post-hoc* seperti yang ditunjukkan melalui graf pada Rajah 5.1 di bawah.

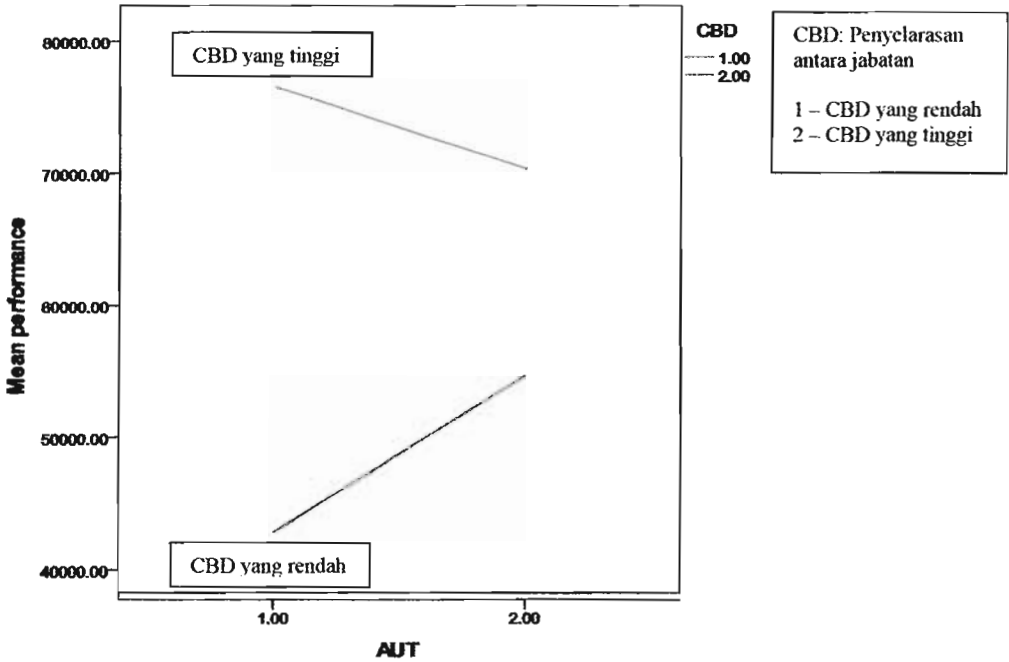


Rajah 5. 1
Kesan Penyelarasan antara Jabatan terhadap Hubungan antara Pengambilan Risiko dan Prestasi Perniagaan

Merujuk graf pada Rajah 5.1 di atas, didapati keluk penyelarasan antara jabatan (CBD) yang tinggi dan rendah berinteraksi secara bersilang (Aiken & West, 1991). Dalam graf tersebut, keluk penyelarasan antara jabatan yang tinggi menerangkan

sikap pengambilan risiko yang semakin tinggi berhubung dengan prestasi perniagaan yang semakin tinggi. Sebaliknya, keluk penyelarasan antara jabatan yang rendah pula menerangkan sikap pengambilan risiko yang semakin tinggi berhubung dengan prestasi perniagaan yang semakin rendah. Sehubungan dengan itu, penemuan yang diperoleh ini adalah selari dengan hipotesis kajian H4c. Hal tersebut disebabkan penyelarasan antara jabatan yang tinggi berhubung dengan sikap pengambilan risiko yang tinggi dengan peningkatan dalam prestasi perniagaan. Oleh yang demikian, hipotesis bagi H4c adalah **disokong**.

Kesan interaksi penyederhana penyelarasan antara jabatan turut signifikan dalam hubungan antara autonomi dengan prestasi perniagaan (H4d). Namun hubungan yang terhasil adalah negatif dengan pekali Beta pada $\beta = -2.161$ ($p < .01$). Disebabkan terma interaksi adalah signifikan maka terdapat kesan interaksi yang berlaku dan disokong melalui pemeriksaan *post-hoc* seperti graf pada Rajah 5.2 di bawah.



Rajah 5. 2
Kesan Penyelarasan antara Jabatan terhadap Hubungan antara Autonomi dan Prestasi Perniagaan

Rajah 5.2 di atas menunjukkan interaksi keluk penyelarasan antara jabatan (CBD) yang tinggi dan rendah. Dalam graf tersebut, keluk penyelarasan antara jabatan yang tinggi menerangkan sikap berautonomi yang semakin tinggi namun berhubung dengan prestasi perniagaan yang semakin rendah. Sebaliknya, keluk penyelarasan antara jabatan yang rendah pula menerangkan sikap berautonomi yang semakin tinggi berhubung dengan prestasi perniagaan yang semakin tinggi. Sehubungan dengan itu, penemuan signifikan dengan hubungan yang negatif tersebut adalah selari dengan pekali Beta yang negatif. Oleh yang demikian, hipotesis bagi H4d adalah **disokong**.

Hasil daripada perbincangan di atas, keputusan analisis regresi berhierarki bagi penyederhana penyelarasan antara jabatan dapat diringkaskan seperti jadual 5.15 di bawah.

Jadual 5. 15

Ringkasan Keputusan Hipotesis bagi Analisis Regresi Berhierarki: Penyederhana Penyelarasan antara Jabatan

No. Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Keputusan
H4a	Pembolehubah penyelarasan antara jabatan dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah inovatif dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H4b	Pembolehubah penyelarasan antara jabatan dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah proaktif dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H4c	Pembolehubah penyelarasan antara jabatan dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan.	Disokong
H4d	Pembolehubah penyelarasan antara jabatan dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah autonomi dengan prestasi perniagaan.	Disokong
H4e	Pembolehubah penyelarasan antara jabatan dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan.	Ditolak

5.9.4 Kesan Penyederhana Penyertaan Ahli-ahli terhadap Hubungan antara Orientasi Keusahawanan dengan Prestasi Perniagaan (H5a-H5e)

Bagi hipotesis H5a hingga H5e, analisis regresi penyederhana turut dijalankan terhadap penyertaan ahli-ahli seperti yang ditunjukkan melalui Jadual 5.11. Daripada jadual tersebut, didapati analisis interaksi penyederhana yang diperoleh atas setiap lima pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan adalah tidak signifikan. Pekali Beta terma interaksi penyertaan ahli-ahli yang diperoleh adalah tidak signifikan dengan inovatif ($\beta = .203$), proaktif ($\beta = -.189$), pengambilan risiko ($\beta = -.060$), autonomi ($\beta = .172$) dan keagresifan bersaing ($\beta = -.494$) terhadap prestasi perniagaan.

Berdasarkan penemuan tersebut maka kajian ini gagal membuktikan bahawa firma koperasi dengan keutamaan kepada tingkah laku inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing dalam firma mempunyai kaitan dengan prestasi perniagaan dalam persekitaran firma yang mendapat penyertaan daripada ahli-ahli mereka. Oleh itu, semua hipotesis bagi H5a hingga H5e adalah **ditolak**. Penemuan ini sebaliknya bertentangan dengan kajian oleh Ernita (2012) terhadap koperasi kewangan di Indonesia yang mendapati penyertaan ahli-ahli mempengaruhi hubungan antara beberapa faktor dalaman dan strategi firma dengan prestasi.

Selari dengan perbincangan di atas, keputusan daripada analisis regresi berhierarki dapat disimpulkan seperti Jadual 5.16 di bawah.

Jadual 5. 16

Ringkasan Keputusan Hipotesis bagi Analisis Regresi Berhierarki: Penyederhana Penyertaan Ahli-ahli

No. Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Keputusan
H5a	Pembolehubah penyertaan ahli-ahli dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah inovatif dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H5b	Pembolehubah penyertaan ahli-ahli dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah proaktif dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H5c	Pembolehubah penyertaan ahli-ahli dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H5d	Pembolehubah penyertaan ahli-ahli dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah autonomi dengan prestasi perniagaan.	Ditolak
H5e	Pembolehubah penyertaan ahli-ahli dapat menyederhanakan hubungan antara pembolehubah keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan.	Ditolak

5.10 Kewujudan dan Jenis Penyederhana

Dalam kajian ini, pemeriksaan bagi menentukan kewujudan penyederhana dan jenisnya dibuat terhadap tiga pembolehubah orientasi pasaran merangkumi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan di samping pembolehubah penyertaan ahli-ahli. Hasil daripada analisis regresi berhierarki analisis *'post-hoc'* telah memberi petunjuk tentang kewujudan dua kesan interaksi penyederhana. Berdasarkan jadual pengelasan penyederhana yang dikemukakan oleh Sharma *et al.* (1981), kesan interaksi tersebut telah bertindak sebagai penyederhana *quasi*. Sebaliknya, semua interaksi yang lain tidak dapat dibuktikan sebagai penyederhana. Ringkasan kewujudan dan jenis penyederhana kajian adalah seperti tertera dalam Jadual 5.17 di bawah.

Jadual 5. 17

Kewujudan dan Jenis Penyederhana Kajian

Interaksi Hubungan	Interaksi dengan IV	Korelasi dengan DV	Korelasi dengan IV	Jenis Penyederhana
1(a) CUS X INN & PERF	Tidak sig.	Sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
1(b) CUS X PRO & PERF	Tidak sig.	Sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
1(c) CUS X RTK & PERF	Tidak sig.	Sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
1(d) CUS X AUT & PERF	Tidak sig.	Sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
1(e) CUS X CAG & PERF	Tidak sig.	Sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
2(a) COM X INN & PERF	Tidak sig.	Tidak sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
2(b) COM X PRO & PERF	Tidak sig.	Tidak sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
2(c) COM X RTK & PERF	Tidak sig.	Tidak sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
2(d) COM X AUT & PERF	Tidak sig.	Tidak sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
2(e) COM X CAG & PERF	Tidak sig.	Tidak sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
3(a) CBD X INN & PERF	Tidak sig.	Sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
3(b) CBD X PRO & PERF	Tidak sig.	Sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
3(c) CBD X RTK & PERF	Sig.	Sig.	Sig.	Quasi
3(d) CBD X AUT & PERF	Sig.	Sig.	Sig.	Quasi
3(e) CBD X CAG & PERF	Tidak sig.	Sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
4(a) MPC X INN & PERF	Tidak sig.	Sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
4(b) MPC X PRO & PERF	Tidak sig.	Sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
4(c) MPC X RTK & PERF	Tidak sig.	Sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
4(d) MPC X AUT & PERF	Tidak sig.	Sig.	Sig.	Bukan Penyederhana
4(e) MPC X CAG & PERF	Tidak sig.	Sig.	Sig.	Bukan Penyederhana

Jadual di atas memperihalkan kewujudan dan jenis-jenis penyederhana bagi keempat-empat pembolehubah kajian merangkumi orientasi pelanggan (CUS), orientasi pesaing (COM), penyelarasan antara jabatan (CBD) dan penyertaan ahli-ahli (MPC). Penentuan tersebut dibuat berdasarkan pengelasan penyederhana yang digariskan oleh Sharma *et al.* (1981). Selepas memeriksa kesan interaksi dan korelasi dengan pembolehubah-pembolehubah orientasi keusahawanan dan kesan korelasi dengan prestasi, didapati pembolehubah penyelarasan antara jabatan telah bertindak sebagai penyederhana *quasi* dalam hubungan antara pengambilan risiko dan autonomi dengan prestasi perniagaan. Keputusan tersebut menunjukkan bahawa penyelarasan antara jabatan berperanan sebagai penyederhana *quasi* kepada hubungan antara pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan dan juga autonomi dengan prestasi perniagaan. Rentetan itu, pembolehubah penyederhana tersebut

menjadi peramal yang dapat berfungsi dalam meningkatkan prestasi perniagaan firma apabila menunjukkan interaksi yang signifikan. Namun begitu, kajian ini sebaliknya tidak dapat membuktikan kesemua interaksi lain sebagai penyederhana.

5.11 Rumusan

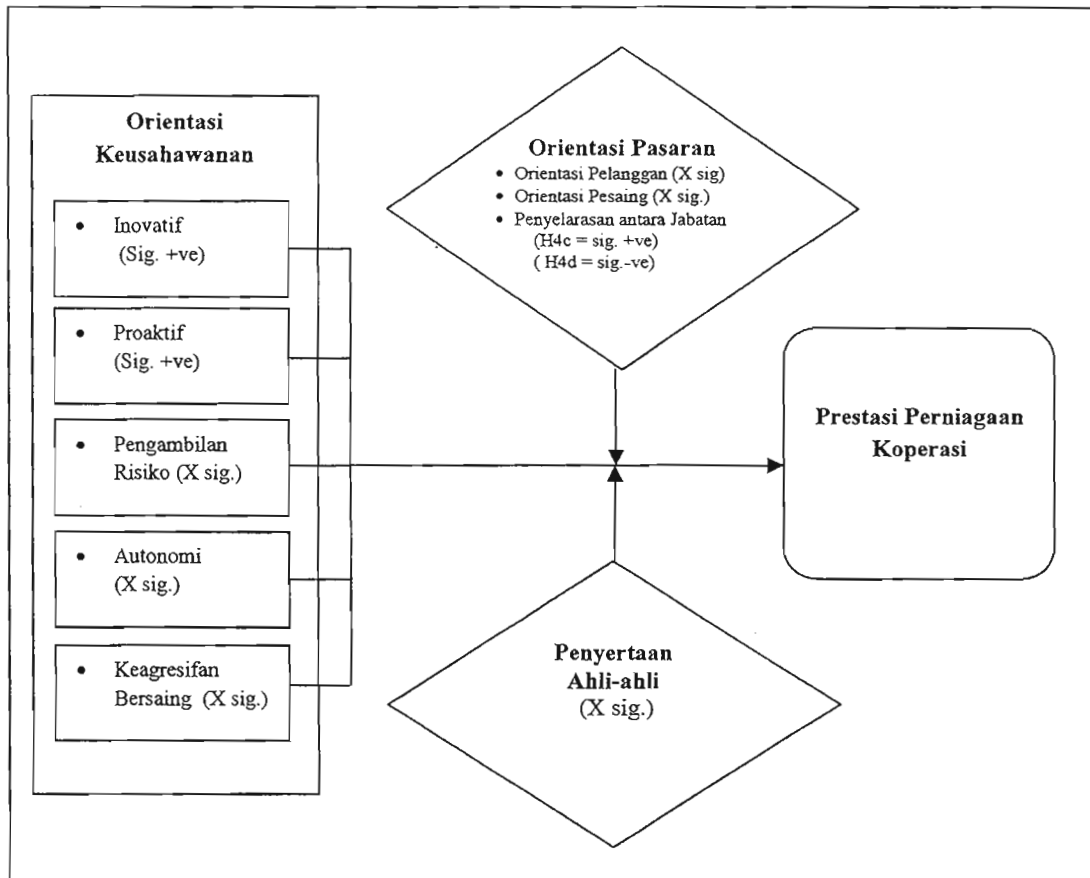
Dalam bab ini, pembentangan dibuat dengan menganalisis data kajian yang dikumpul secara kaji selidik terhadap firma koperasi di Utara Semenanjung Malaysia. Dapatan daripada analisis tersebut membincangkan tiga objektif kajian ini. Perbincangan objektif pertama dibuat terhadap hubungan langsung antara kelima-lima pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Dalam objektif tersebut, didapati tingkah laku inovatif dan proaktif secara signifikan dan positif mempengaruhi prestasi perniagaan firma koperasi. Sebaliknya, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing pula tidak terbukti dapat mempengaruhi prestasi perniagaan firma koperasi.

Objektif kedua pula membincangkan kesan penyederhana tiga pembolehubah orientasi pasaran terhadap hubungan pembolehubah orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan. Analisis mendapati dua pembolehubah orientasi pasaran merangkumi orientasi pelanggan dan orientasi pesaing tidak menyederhanakan hubungan antara kesemua lima pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan firma koperasi. Manakala satu pembolehubah orientasi pasaran iaitu penyelarasan antara jabatan secara signifikan menyederhanakan hubungan antara pengambilan risiko (secara positif) dan autonomi (secara negatif) terhadap prestasi perniagaan firma koperasi. Sebaliknya, penyelarasan antara jabatan tidak dapat dibuktikan secara signifikan menyederhanakan hubungan antara inovatif, proaktif dan keagresifan bersaing terhadap prestasi perniagaan firma koperasi.

Seterusnya, objektif ketiga pula membincangkan kesan penyederhana penyertaan ahli-ahli terhadap hubungan antara pembolehubah orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan. Analisis yang dijalankan mendapati kesemua pembolehubah orientasi keusahawanan merangkumi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing tidak terbukti disederhanakan oleh penyertaan ahli-ahli dalam hubungannya dengan prestasi perniagaan firma koperasi.

Rajah 5.3 menunjukkan ringkasan dapatan kajian yang mengukur hubungan langsung dan penyederhana daripada keseluruhan hasil analisis regresi yang telah dijalankan. Sebanyak 5 hipotesis telah diuji bagi hubungan langsung antara 5 pembolehubah orientasi keusahawanan (merangkumi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing) dengan prestasi perniagaan. Manakala 20 hipotesis lagi diuji bagi melihat kesan interaksi penyederhana orientasi pasaran (merangkumi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan) dan penyertaan ahli-ahli terhadap hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan.

Kajian ini yang menemukan hubungan bercampur-campur adalah selari dengan sebahagian penemuan lepas (Landstrom *et al.*, 2008; Rauch *et al.*, 2009). Selain itu, penemuan ini turut membuktikan bahawa kajian berkaitan EO dan prestasi perniagaan adalah bersifat konteks dan spesifik, sesuai dengan dapatan beberapa pengkaji seperti Kollmann dan Stockmann (2014), Schillo (2011) dan Su, Xie dan Li (2011). Ringkasan tersebut ditunjukkan seperti dalam Rajah 5.3 di bawah ini.



Nota: sig. = signifikan, X sig. = tidak signifikan, +ve = hubungan positif, -ve = hubungan negatif

Rajah 5. 3
Ringkasan Dapatkan Kajian

Dalam bab seterusnya, fokus tertumpu pada perbincangan dan rumusan kajian. Perbincangan dalam bab tersebut terarah pada ringkasan dan perbincangan dapatan serta implikasi penemuan kajian. Perbincangan turut meliputi batasan kajian dan cadangan kajian pada masa hadapan. Akhir sekali, bab tersebut disudahi dengan menyimpulkan segala perbincangan yang telah dibuat.

BAB ENAM

PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

6.1 Pendahuluan

Bab ini membincang dan merumuskan hasil dapatan kajian dan implikasi penemuannya berdasarkan analisis dalam bab terdahulu. Perbincangan dibahagikan kepada enam bahagian. Bahagian pertama meringkaskan keseluruhan kajian dengan fokus kepada penemuan yang diperoleh daripada kaji selidik. Bahagian kedua pula membincangkan dapatan kajian dan perbandingannya dengan dapatan-dapatan lepas. Seterusnya bahagian ketiga menghubungkan jalinkan implikasi kajian terhadap aspek teori dan pengurusan. Bahagian keempat dan kelima pula menjelaskan batasan kajian dan cadangan kajian pada masa hadapan. Akhir sekali, bab ini disudahi dengan menyimpulkan semua perbincangan yang telah dibuat.

6.2 Ringkasan Kajian

Kajian empirikal yang dikendalikan ini adalah bersandarkan daripada jurang pengetahuan semasa mengenai orientasi strategik firma. Perkara tersebut timbul natijah daripada permasalahan yang telah dibincangkan dalam bab satu. Secara signifikannya, beberapa persoalan utama yang timbul merangkumi; a) Adakah strategi orientasi keusahawanan seperti inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing berpotensi untuk mempengaruhi prestasi perniagaan firma koperasi?, b) Adakah strategi orientasi pasaran dapat memberi kesan terhadap hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan firma koperasi? dan c) Adakah penyertaan ahli-ahli memberi kesan terhadap hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan firma koperasi?

Sehubungan dengan itu, matlamat kajian ini adalah untuk memeriksa kesan tingkah laku orientasi keusahawanan terhadap prestasi perniagaan firma koperasi. Secara spesifiknya, pemeriksaan dibuat dalam mengkaji hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Pengaruh pembolehubah penyederhana orientasi pasaran dan penyertaan ahli-ahli turut diperiksa dalam kalangan firma koperasi. Firma koperasi yang terlibat adalah dalam saiz mikro, kecil dan sederhana dan beroperasi di negeri-negeri Utara Semenanjung Malaysia meliputi negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak.

Terdapat tiga pernyataan objektif yang dikemukakan dalam kajian ini. Pertama; untuk menentukan hubungan antara pembolehubah orientasi keusahawanan (inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing) terhadap prestasi perniagaan firma koperasi. Kedua; untuk memeriksa kesan pembolehubah penyederhana orientasi pasaran (orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan) terhadap hubungan antara pembolehubah orientasi keusahawanan (inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing) dengan prestasi perniagaan firma koperasi. Ketiga; untuk memeriksa kesan pembolehubah penyederhana penyertaan ahli-ahli terhadap hubungan antara pembolehubah orientasi keusahawanan (inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing) dengan prestasi perniagaan firma koperasi.

Pembolehubah-pembolehubah utama kajian ini termasuklah prestasi perniagaan (pembolehubah bersandar) dan orientasi keusahawanan (pembolehubah tak bersandar). Prestasi perniagaan dioperasikan melalui perolehan pendapatan tahunan firma manakala orientasi keusahawanan pula melalui amalan firma yang bertingkah laku inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing. Selain itu, terdapat dua pembolehubah penyederhana dalam kajian ini; orientasi pasaran

(merangkumi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan) dan penyertaan ahli-ahli dalam sesebuah firma. Kesemua pembolehubah kajian diukur secara multidimensi dengan memeriksa kesan unik setiap konstruk yang terlibat. Proses pengujian yang dijalankan melibatkan dua puluh lima (25) hipotesis kajian. Hipotesis-hipotesis tersebut membabitkan hubungan langsung antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan (5 hipotesis), interaksi penyederhana orientasi pasaran (15 hipotesis) dan interaksi penyederhana penyertaan ahli-ahli (5 hipotesis).

Kaedah mengutip data daripada responden telah dijalankan melalui kaji selidik secara pos menggunakan set soal selidik berstruktur. Kaedah persampelan berkelompok (kluster) dibuat terhadap firma koperasi melalui senarai yang diperoleh daripada Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM). Hasilnya, keseluruhan maklum balas yang diterima adalah pada kadar 17.6 peratus. Manakala ujian bias maklum balas yang dijalankan terhadap maklum balas awal dan akhir pula menunjukkan tiada perbezaan yang signifikan antara kedua-duanya. Hal tersebut menjelaskan bahawa tidak wujud sebarang bias dalam maklum balas kajian ini.

Selanjutnya, analisis faktor dijalankan dalam kajian ini bagi menguji kesahan alat pengukuran yang digunakan. Analisis tersebut penting agar kekuatannya dapat dibuktikan sebelum analisis data selanjutnya. Dapatan daripada analisis faktor tersebut menunjukkan bahawa faktor-faktor yang telah diekstrak memenuhi kesemua pembolehubah konseptual seperti dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996). Manakala ujian kebolehpercayaan pula dijalankan dengan menggunakan pekali *Cronbach Alpha*. Nilai alpha yang terhasil telah menunjukkan bahawa tahap kebolehpercayaan yang mencukupi terhadap pengukuran yang digunakan. Seterusnya bagi menjawab persoalan kajian ini, beberapa jenis analisis telah digunakan. Analisis

regresi berganda telah dijalankan bagi menjelaskan objektif pertama kajian manakala analisis regresi berhierarki digunakan bagi memeriksa kesan interaksi penyederhana untuk menjawab objektif kedua dan ketiga kajian. Perbincangan lanjut mengenai penemuan dan hasil dapatan kajian ini dibincangkan dalam bahagian seterusnya.

6.3 Perbincangan Dapatan Kajian

Bahagian ini membincangkan hasil dapatan dan penemuan kajian. Perbincangan dibuat berasaskan perspektif teoritikal dan bukti-bukti secara empirikal. Perbincangan tersebut merangkumi kesemua tiga objektif kajian termasuk hubungan langsung antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan, kesan pengaruh penyederhana orientasi pasaran dan kesan pengaruh penyederhana penyertaan ahli-ahli terhadap hubungan langsung tersebut.

6.3.1 Objektif Pertama Kajian

Objektif pertama kajian ini adalah untuk menentukan hubungan langsung antara pembolehubah-pembolehubah orientasi keusahawanan terhadap prestasi perniagaan firma koperasi. Terdapat lima hipotesis (H1a-H1e) yang terlibat merangkumi hubungan setiap pembolehubah orientasi keusahawanan iaitu inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing terhadap prestasi perniagaan.

Merujuk kepada hipotesis H1a, terdapat empat item yang digunakan bagi mengukur tingkah laku inovatif di kalangan firma selepas analisis faktor yang dijalankan. Item-item tersebut menghasilkan nilai min yang tinggi dengan nilai antara 4.41 (INN5) dan 5.53 (INN3). Pengukuran tersebut merangkumi sokongan koperasi terhadap pendekatan asli secara eksperimen dalam menyelesaikan masalah dan pemilihan koperasi untuk mereka bentuk sendiri proses pengeluaran yang baharu. Seterusnya inovatif diukur melalui sokongan koperasi melalui penekanan yang kuat kepada

penyelidikan dan pembangunan (R&D), teknologi dan inovasi dan perubahan yang cepat dalam barisan produk/perkhidmatan yang ditawarkan sepanjang tempoh tiga tahun lepas.

Melalui analisis regresi berganda yang dijalankan, kajian ini mendapati wujudnya hubungan yang signifikan dan positif antara inovatif dengan prestasi perniagaan ($\beta=.072$, $p=.028$). Hasil dapatan ini telah menyokong hipotesis H1a kajian yang menyatakan bahawa pembolehubah inovatif mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan. Perkara tersebut membuktikan bahawa firma koperasi yang bertingkah laku secara inovatif berkeupayaan dalam meningkatkan prestasi perniagaan firma mereka. Tingkah laku firma yang berteraskan kepada penyelesaian masalah dan penggunaan kaedah pengurusan yang berinovatif, sokongan kepada penyelidikan dan pembangunan (R&D) serta teknologi dan senantiasa memperkenalkan produk dan perkhidmatan baharu dalam pasaran terbukti dapat meningkatkan prestasi perniagaan firma mereka.

Penemuan yang signifikan ini selaras dengan cadangan yang dikemukakan oleh Lumpkin & Dess (1996) dan Miller (2011). Hal tersebut telah mengesahkan bahawa inovatif merupakan komponen penting orientasi keusahawanan dalam meningkatkan prestasi perniagaan. Secara empirikalnya, para pengkaji lepas seperti Amran (2006), Davis (2007), Miller (1983) dan Shuhymee dan Abdullah (2013) turut memperoleh dapatan yang selari dengan kajian ini. Walaupun dapatan yang diperoleh adalah signifikan melalui hubungan yang positif namun pengaruhnya adalah kecil ($\beta = .072$, $p<.05$) disebalik kajian terhadap firma PKS oleh Shuhymee dan Abdullah (2013) ($\beta = .347$, $p<.01$). Ironinya, hal tersebut menunjukkan bahawa terdapat pelbagai faktor

lain yang turut berperanan dalam meningkatkan prestasi perniagaan dalam firma koperasi.

Seterusnya, hipotesis H1b pula menyatakan bahawa pembolehubah proaktif mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan. Berdasarkan analisis regresi berganda yang dijalankan, kajian ini telah mendapati wujudnya hubungan yang signifikan dan positif antara proaktif dengan prestasi perniagaan ($\beta=.082$, $p=.046$). Ironinya, hubungan yang signifikan ini turut memberikan isyarat jelas bahawa pengaruh proaktif adalah lebih tinggi berbanding inovatif dalam meningkatkan prestasi perniagaan firma. Kajian empirikal oleh Coulthard (2007) dan Shuhymee dan Abdullah (2013) turut mengesahkan sumbangan signifikan proaktif yang lebih besar berbanding inovatif. Perkara tersebut membuktikan bahawa firma koperasi yang bertingkah laku proaktif lebih tinggi pengaruhnya berbanding tingkah laku inovatif dalam meningkatkan prestasi perniagaan mereka.

Tingkah laku firma yang proaktif ditunjukkan melalui tindakan mereka yang pantas dalam memperkenalkan dan menggunakan idea-idea dan prosedur atau kaedah baharu dalam pengoperasian mereka. Di samping itu, firma yang proaktif sentiasa pantas dalam membawa masuk produk atau perkhidmatan baharu dan berupaya mengambil peluang di luar bidang perniagaan serta berupaya meramal sebarang perubahan pada masa hadapan. Tingkah laku proaktif firma seperti yang digariskan tersebut terbukti dapat meningkatkan prestasi perniagaan mereka. Walaupun kajian ini dibuat terhadap firma koperasi, penemuan yang diperoleh turut selari dengan dapatan daripada kajian-kajian di sektor PKS swasta seperti Amran (2006), Davis (2007), Lumpkin dan Dess (2001) dan Shuhymee (2011).

Selanjutnya, hipotesis H1c menyatakan bahawa pengambilan risiko mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan. Namun begitu, keputusan kajian sebaliknya menemukan hubungan yang tidak signifikan antara kedua-duanya. Hasil analisis regresi berganda bagi kajian ini telah mendapati bahawa hubungan antara pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan firma koperasi adalah tidak signifikan ($\beta = -.039$, $p = .354$). Maka dengan itu, tingkah laku pengambilan risiko sesebuah firma melalui kecenderungan untuk terlibat dalam projek-projek yang berisiko tinggi dan tindakan yang berani dalam memaksimumkan peluang-peluang di persekitaran yang tak pasti tidak dapat dibuktikan berupaya meningkatkan prestasi perniagaan firma.

Secara empirikal, penemuan tingkah laku pengambilan risiko yang tidak signifikan terhadap prestasi perniagaan ini turut selari dengan beberapa kajian lepas seperti Amran (2006), Coulthard (2007), Kreiser (2004) dan Yang (2006). Namun begitu, penemuan ini bertentangan dengan cadangan konseptual yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) dan penemuan secara empirikal oleh beberapa kajian seperti Covin *et al.* (2006), Davis (2007) dan Shuhymee (2011). Maka dengan itu, penemuan tersebut menunjukkan bahawa firma koperasi mikro dan kecil tidak begitu mengutamakan tingkah laku strategi pengambilan risiko dalam meningkatkan prestasi perniagaan firma mereka.

Manakala hipotesis keempat dalam objektif pertama kajian ini (H1d) menyatakan bahawa pembolehkan autonomi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan. Menerusi analisis regresi berganda yang dijalankan, didapati hubungan antara autonomi dengan prestasi perniagaan firma koperasi adalah tidak signifikan pada $\beta = -.015$ dan $p = .697$. Penolakan terhadap hipotesis ini telah mengetepikan cadangan oleh Lumpkin dan Dess (1996) dan penegasan oleh

Lumpkin *et al.* (2009), bahawa autonomi dapat bertindak secara signifikan dalam meningkatkan prestasi sesebuah perniagaan.

Dalam kajian ini, analisis faktor telah mengesahkan bahawa enam item yang diadaptasi adalah sesuai bagi mengukur autonomi di kalangan firma koperasi. Secara ringkasnya, item-item tersebut merangkumi tingkah laku firma yang menyokong usaha-usaha individu dan/atau pasukan untuk bekerja secara berautonomi, mengiktiraf peranan mereka untuk bertindak secara sendiri dan memberi layanan kepada semua ahli dalam organisasi secara saksama tanpa mengira kedudukan atau status tidak terbukti dapat meningkatkan prestasi perniagaan mereka. Dapatan ini turut berbeza dengan penemuan empirikal yang diperoleh oleh Amran (2006) terhadap prestasi pulangan modal. Sebaliknya, penemuan oleh Amran (2006) terhadap prestasi pulangan harta, Hughes dan Morgan (2007) dan Baba dan Elumalai (2011) pula selari dengan dapatan kajian ini.

Akhir sekali, hipotesis H1e menyatakan bahawa keagresifan bersaing mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan. Berdasarkan analisis regresi berganda yang dijalankan, keputusan kajian sebaliknya menemukan hubungan yang tidak signifikan atas hubungan tersebut. Hasil analisis telah mendapati hubungan antara keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan firma koperasi adalah tidak signifikan ($\beta = -.024$, $p = .560$). Maka dengan itu, tingkah laku firma yang agresif dalam bersaing melalui amalan strategi melawan pesaing mereka, berbelanja besar dalam aktiviti pemasaran dan bertindak secara pantas dalam mengikut sebarang tindakan pesaing mereka tidak terbukti dapat meningkatkan prestasi perniagaan firma. Walaupun penemuan ini turut disokong secara empirikal oleh Hughes dan Morgan (2007), namun telah bertentangan dengan kajian konseptual oleh Lumpkin dan Dess (1996) dan empirikal oleh Lumpkin *et al.*, (2006).

Sebagai rumusannya, objektif pertama kajian merangkumi hipotesis H1a hingga H1e telah menemukan dapatan yang tidak selari bagi hubungan setiap pembolehubah orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan firma koperasi. Dalam kajian ini, pembolehubah inovatif dan proaktif menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif terhadap prestasi perniagaan. Sebaliknya, tiga pembolehubah orientasi keusahawanan merangkumi pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing tidak terbukti berhubungan secara signifikan terhadap prestasi perniagaan koperasi.

6.3.2 Objektif Kedua Kajian

Objektif kedua kajian ini adalah untuk memeriksa kesan pengaruh setiap pembolehubah penyederhana orientasi pasaran merangkumi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyelarasan antara jabatan. Pemeriksaan pengaruh penyederhana tersebut dibuat terhadap hubungan antara pembolehubah orientasi keusahawanan (merangkumi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing) dengan prestasi perniagaan firma koperasi. Bagi mencapai objektif ini, analisis regresi berhierarki telah dijalankan terhadap semua pembolehubah terbabit. Perbincangan lanjut mengenai dapatan tersebut dijelaskan di bawah ini.

a) Kesan Penyederhana Orientasi Pelanggan

Terdapat lima hipotesis yang terlibat bagi memeriksa kesan pengaruh penyederhana orientasi pelanggan dalam kajian ini. Pengaruh orientasi pelanggan diperiksa dalam hubungan antara inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan (H2a-H2e). Berdasarkan analisis yang dibuat secara multidimensi, didapati interaksi penyederhana terhadap kesemua hubungan lima pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan adalah tidak

signifikan. Hasil kajian ini mendapati bahawa orientasi pelanggan tidak terbukti mempunyai peranan atau pengaruh kepada setiap hubungan antara inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, penemuan ini gagal membuktikan bahawa firma koperasi yang mengamalkan tingkah laku berorientasikan pelanggan dapat mempengaruhi hubungan antara kesemua pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Tingkah laku firma yang mengutamakan kepuasan para pelanggan melalui pemahaman kepada kehendak dan keperluan mereka serta mencipta nilai tertinggi kepada para pelanggan tidak terbukti memberi kesan kepada hubungan semua pembolehubah terbabit. Namun begitu, perkara yang menarik untuk diteliti adalah penemuan hubungan langsung yang signifikan antara orientasi pelanggan dengan prestasi perniagaan firma koperasi.

b) Kesan Penyederhana Orientasi Pesaing

Terdapat lima hipotesis yang terlibat bagi memeriksa kesan pengaruh penyederhana orientasi pesaing dalam kajian ini. Pengaruh orientasi pesaing diperiksa dalam hubungan antara inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan (H3a-H3e). Melalui analisis regresi yang dijalankan, didapati pengaruh orientasi pesaing turut tidak signifikan terhadap hubungan antara kesemua lima pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Disebalik pekali interaksi yang positif (bagi proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing), penemuan yang diperoleh gagal membuktikan bahawa firma koperasi yang mengamalkan tingkah laku berorientasikan pesaing dapat mempengaruhi hubungan antara kesemua pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Firma yang seringkali membincangkan sesama ahli organisasi berkenaan strategi dan kekuatan

para pesaing, berkongsi maklumat mengenai tindakan pesaing dan bertindak balas secara pantas atas setiap tindakan yang dilakukan oleh pesaing tidak terbukti dapat mempengaruhi hubungan antara inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan firma mereka.

c) Kesan Penyederhana Penyelarasan antara Jabatan

Terdapat lima hipotesis yang terlibat bagi memeriksa kesan pengaruh penyederhana penyelarasan antara jabatan dalam kajian ini. Pengaruh penyelarasan antara jabatan diperiksa dalam hubungan antara inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan (H4a-H4e). Melalui analisis yang dijalankan, didapati bahawa wujudnya kesan interaksi yang berbeza bagi pembolehubah penyelarasan antara jabatan dalam hubungan antara beberapa pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan.

Dapatan kajian ini menemukan kesan pengaruh yang tidak signifikan bagi interaksi penyelarasan antara jabatan terhadap hubungan antara pembolehubah orientasi keusahawanan meliputi inovatif, proaktif dan keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan firma koperasi. Penemuan ini gagal membuktikan bahawa tingkah laku penyelarasan antara jabatan dalam sesebuah firma dapat mempengaruhi hubungan antara ketiga-tiga pembolehubah orientasi keusahawanan tersebut dengan prestasi perniagaan firma.

Sebaliknya, analisis mendapati wujudnya kesan pengaruh yang signifikan bagi interaksi penyelarasan antara jabatan terhadap hubungan antara dua lagi pembolehubah orientasi keusahawanan iaitu pengambilan risiko dan autonomi dengan prestasi perniagaan firma koperasi. Bagi interaksi penyelarasan antara jabatan terhadap hubungan antara pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan,

analisis mendapati wujudnya hubungan yang signifikan dan secara positif. Penemuan ini membuktikan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan secara positif tingkah laku sesebuah firma koperasi yang membuat penyelarasan antara jabatan dalam organisasinya dapat mempengaruhi hubungan antara pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan. Di samping itu, penyelarasan antara jabatan turut berinteraksi secara signifikan terhadap hubungan antara autonomi dengan prestasi perniagaan. Namun begitu, dapatan yang diperoleh adalah secara negatif. Penemuan ini memberi petunjuk bahawa firma koperasi yang membuat penyelarasan antara jabatan dalam organisasi mereka dapat mempengaruhi hubungan antara tingkah laku autonomi dengan prestasi perniagaan pada tahap yang lebih rendah.

6.3.3 Objektif Ketiga Kajian

Objektif ketiga kajian ini adalah untuk memeriksa kesan pengaruh pembolehubah penyederhana penyertaan ahli-ahli terhadap hubungan antara pembolehubah orientasi keusahawanan (inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing) dengan prestasi perniagaan firma koperasi. Terdapat lima hipotesis yang terlibat bagi memeriksa kesan pengaruh penyederhana penyertaan ahli-ahli dalam kajian ini. Pengaruh penyertaan ahli-ahli diperiksa dalam hubungan antara inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan (H5a-H5e).

Secara multidimensi, analisis yang dijalankan telah mendapati bahawa penyederhana penyertaan ahli-ahli tidak terbukti berinteraksi secara signifikan dalam hubungan antara kesemua lima pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Dapatan daripada analisis menunjukkan tidak wujud bukti bahawa penyertaan ahli-ahli mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara inovatif,

proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing dengan prestasi perniagaan. Maka dengan itu, penemuan ini gagal membuktikan bahawa penyertaan ahli-ahli sesebuah firma koperasi dapat mempengaruhi hubungan antara kesemua pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Oleh itu, penyertaan ahli-ahli firma koperasi melalui sumbangan modal, penglibatan dalam aktiviti dan sokongan kepada produk koperasi tidak terbukti memberi kesan kepada hubungan antara semua pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan firma koperasi.

6.4 Implikasi Penemuan Kajian

Penemuan kajian ini memberi beberapa implikasi kepada aspek teoritikal dan pengurusan. Sehubungan dengan itu, perbincangan berkaitan implikasi yang timbul dibahagikan kepada dua bahagian; implikasi kepada teoritikal (akademik) dan implikasi kepada pengurusan. Dari sudut teoritikal, kajian ini telah membawa dimensi baharu dalam bidang orientasi strategik firma melalui pengembangan terhadap sempadan ilmu dan panduan kepada pembangunan pada masa hadapan. Sementara itu, dari sudut pengurusan pula mencadangkan kepada pihak koperasi, pembuat dasar dan pihak-pihak lain yang berkaitan tentang beberapa tindakan yang perlu dalam membangunkan firma koperasi di negara ini.

Segala perbincangan berkenaan penemuan ini diharapkan dapat memberi pencerahan dan manfaat kepada pihak-pihak yang terlibat sama ada dalam bidang akademik mahu pun pihak pengurusan. Huraian perbincangan disediakan seperti di bawah ini.

6.4.1 Implikasi Teoritik

Penggunaan Teori Pandangan Berasaskan Sumber (RBV) sebagai teori utama dan Teori Kontingensi sebagai teori sokongan dalam kajian ini dapat menjelaskan kesan tingkah laku orientasi keusahawanan terhadap prestasi perniagaan firma. Secara spesifiknya, kajian ini menggunakan andaian-andaian daripada teori tersebut dalam menyediakan penjelasan yang munasabah tentang bagaimana firma mengamalkan tingkah laku yang berorientasikan keusahawanan dan hubungan tingkah laku tersebut dengan kejayaan dalam prestasi perniagaan mereka.

Kajian ini berjaya menemukan kaitan antara tingkah laku firma koperasi yang mengamalkan proaktif dan berinovatif dengan prestasi perniagaan firma mereka. Penemuan tersebut telah menyokong teori RBV dan selari dengan Alvarez dan Barney (2000) yang mengutarakan orientasi keusahawanan sebagai sebahagian daripada kegiatan penggembelangan sumber dalam usaha membentuk keupayaan organisasi bagi mencapai prestasi yang lebih baik. Justeru, penemuan hubungan yang signifikan bagi dimensi proaktif dan inovatif terhadap prestasi perniagaan telah mengukuhkan pernyataan teori tersebut.

Sebagai sumber tak nampak firma, pengukuhan sumber manusia melalui strategi berorientasikan keusahawanan merangkumi tingkah laku proaktif dan inovatif serta berorientasikan pasaran (dimensi penyelarasan antara jabatan) perlu diberi tumpuan utama dalam usaha menambah baik kedudukan firma. Hal tersebut disebabkan strategi orientasi keusahawanan (seperti dicadangkan oleh Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 2011) dan orientasi pasaran (seperti dicadangkan oleh Brik *et al.*, 2011; Narver & Slater, 1990) berupaya meningkatkan prestasi perniagaan firma. Sumber manusia tersebut menjadi aset yang sangat penting dalam organisasi. Penemuan kajian turut mengukuhkan pandangan Itami dan Roehl (1987) yang mendapati

kedudukan sumber yang tidak ketara tersebut menyebabkannya sukar untuk ditiru pesaing.

Amalan tingkah laku orientasi keusahawanan melalui sikap proaktif dan inovatif telah membawa firma koperasi ke arah peningkatan dalam prestasi perniagaan mereka. Gabungan sumber dalaman tersebut telah membentuk keupayaan dalam firma selaras dengan dapatan oleh Barney (1991). Rentetan dari pernyataan oleh Alvarez dan Barney (2000), sikap proaktif dan inovatif dalam kalangan firma koperasi adalah sangat bernilai, sukar untuk ditiru dan unik bagi membentuk firma menjadi lebih berdaya saing dan seterusnya mencipta kelebihan dalam persaingan. Hasil penemuan ini membawa maksud bahawa tingkah laku proaktif dan inovatif menjadi komponen utama bagi orientasi keusahawanan yang berperanan dalam meningkatkan prestasi perniagaan firma koperasi.

Selain itu, kajian ini turut menemukan dapatan yang tidak selari bagi setiap dimensi pembolehubah EO. Didapati tiga dimensi EO merangkumi pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing tidak berhubungan secara signifikan dengan prestasi perniagaan. Penemuan tersebut telah mengeneipkan cadangan konseptual yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) bahawa setiap lima dimensi yang dikaji tersebut mempunyai pengaruh terhadap prestasi sesebuah firma. Sebaliknya, penemuan kajian telah menyokong pandangan Su, Xie dan Li (2011) dan Hughes dan Morgan (2007) yang mendapati sumbangan tidak sekata setiap dimensi EO terhadap prestasi. Sehubungan dengan itu, pembangunan literatur orientasi keusahawanan dengan lima dimensi tersebut memberi petunjuk tentang nilai sumbangan setiap dimensi yang tidak sekata dalam meningkatkan prestasi perniagaan.

Seterusnya, Teori Kontingensi yang menyokong kajian ini pula menekankan kepada persekitaran yang dapat memberi kesan kepada hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan firma. Seperti cadangan oleh Lumpkin dan Dess (1996), perkara tersebut disebabkan persekitaran dalaman dan luaran firma berupaya mempengaruhi kedua-dua hubungan tersebut. Dalam hal ini, hasil kajian telah menemukan kesan pembolehubah penyederhana penyelarasan antara jabatan yang berjaya dibuktikan dapat mengubah suai hubungan antara pengambilan risiko dan autonomi dengan prestasi perniagaan firma koperasi. Namun begitu, kesan signifikan yang terhasil adalah berbeza dengan hubungan yang positif bagi pengambilan risiko dan negatif bagi autonomi terhadap prestasi perniagaan.

Sehubungan dengan itu, penemuan kesan penyederhana tersebut telah mengukuhkan pemahaman tentang keperluan firma koperasi untuk sentiasa fokus dalam setiap tingkah laku mereka di persekitaran bersesuaian dengan konsep kontingensi oleh Lumpkin dan Dess (1996). Sesuai dengan cadangan oleh Narver dan Slater (1990), kajian ini telah mendapati strategi firma melalui penyelarasan aktiviti mereka di setiap jabatan dalam organisasi turut berupaya membantu meningkatkan prestasi perniagaan. Sehubungan dengan itu, penemuan kajian telah membuktikan bahawa penyelarasan antara jabatan telah mengukuhkan pernyataan teori Kontingensi melalui kewujudan kesannya dalam hubungan antara pengambilan risiko dan autonomi terhadap prestasi perniagaan firma koperasi.

Namun begitu, kajian ini telah menemukan keputusan yang tidak signifikan bagi penyederhana-penyederhana lain merangkumi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyertaan ahli-ahli. Didapati hubungan yang tidak signifikan itu terserlah bagi setiap penyederhana tersebut terhadap hubungan antara kelima-lima dimensi orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Dapatan tersebut telah berselisih

dengan hujah yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) bahwa faktor-faktor persekitaran firma berupaya mempengaruhi hubungan antara pembolehubah orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan firma.

Seterusnya, kajian ini turut mengesahkan pengukuran secara multidimensi bagi pembolehubah orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Di sebalik perdebatan yang timbul dalam memilih pengukuran sama ada secara unidimensi atau multidimensi, analisis faktor yang dijalankan telah mendapati kelima-lima konstruk pembolehubah orientasi keusahawanan yang dikaji merupakan konstruk multidimensi. Hal tersebut bertepatan dengan saranan yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996), Davis (2007) dan Amran (2006).

6.4.2 Implikasi Pengurusan

Penemuan kajian ini turut memberi implikasi pengurusan terhadap pihak-pihak berkaitan merangkumi pengurusan tertinggi firma koperasi dan pihak kerajaan serta agensi-agensi yang terbabit. Terdapat beberapa cadangan yang boleh diikuti oleh firma koperasi dan kerajaan serta agensi-agensi seperti SKM dan MKM. Bagi firma koperasi, hasil kajian menunjukkan bahawa tingkah laku strategik firma yang berorientasikan keusahawanan merangkumi amalan inovatif dan proaktif berupaya meningkatkan prestasi perniagaan firma mereka. Perkara ini memberi petunjuk kepada firma koperasi agar sentiasa menumpukan perhatian mereka dalam mengukuhkan amalan tingkah laku tersebut di peringkat firma bersesuaian dengan cadangan oleh Lumpkin dan Dess (1996). Maka dengan itu, pengurusan tertinggi firma koperasi perlulah menyokong dan menerapkan amalan inovatif dan proaktif dalam firma mereka demi pertumbuhan prestasi yang mampan.

Melalui inovatif, tumpuan firma koperasi perlu diberi dalam melakukan proses mereka bentuk sendiri kaedah pengeluaran yang baharu bersesuaian dengan saranan oleh Lumpkin (1996). Selain itu, firma koperasi juga dituntut agar melakukan aktiviti yang berteraskan penyelidikan dan pembangunan (R&D), teknologi dan inovasi serta keperluan mengubah dengan pantas barisan produk atau perkhidmatan yang ditawarkan seperti mana yang dicadangkan oleh Covin dan Slevin (1989). Namun demikian, kajian oleh Marvel dan Lumpkin (2007) mendapati bahawa hasil daripada sesuatu inovasi yang dilaksanakan turut berkait rapat dengan tahap pengalaman, pendidikan dan pengetahuan sumber manusia sesebuah firma itu. Justeru, pengurusan firma koperasi haruslah menumpukan perhatian kepada perkara tersebut dalam usaha memperkaya sumber manusia mereka.

Manakala bagi proaktif pula, firma koperasi perlulah sentiasa cenderung dalam memperkenalkan dan menggunakan idea-idea dan prosedur/teknologi baharu serta bertindak menjual dengan segera produk baharu ke pasaran bersesuaian dengan cadangan oleh Covin dan Slevin (1986). Selain itu, amalan proaktif juga boleh dilakukan dengan pengurusan firma koperasi yang sentiasa melihat peluang di luar bidang perniagaan sedia ada mereka. Di samping itu, mereka juga harus memberi tumpuan dalam meramal sebarang perubahan dan keperluan pada masa hadapan selaras dengan penemuan yang diperoleh oleh Lumpkin dan Dess (2001).

Walau bagaimanapun, tingkah laku firma koperasi melalui amalan pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing pula tidak menunjukkan sebarang hubungan yang signifikan dengan prestasi perniagaan. Penemuan yang bercampur-campur itu mungkin disebabkan oleh faktor firma yang berusia muda (baharu) dan bersaiz kecil. Selaras dengan pernyataan oleh Hughes dan Morgan (2007), faktor-faktor tersebut menyebabkan firma koperasi sering bergelut dalam mencapai prestasi

yang kukuh berikutan kekurangan sumber-sumber dan pengetahuan dalam melaksanakan orientasi keusahawanan secara berkesan. Namun begitu, nilai min yang relatif tinggi bagi inovatif (5.06), proaktif (4.64), pengambilan risiko (4.83), autonomi (4.93) dan keagresifan bersaing (4.39) pada skala 7 mata memberi petunjuk bahawa firma koperasi telah mengamalkan orientasi keusahawanan secara intensif. Dapatan tersebut menyerlahkan ketidakselarasan firma dalam menggunakan sumber-sumber tak nampak mereka hasil daripada penemuan prestasi perniagaan yang berbeza-beza. Justeru, pengurusan tertinggi firma koperasi perlu membuat penjajaran tahap tingkah laku mereka antara kelima-lima konstruk orientasi keusahawanan berasaskan penemuan kajian ini.

Seterusnya, penemuan kajian menjelaskan bahawa firma koperasi yang sentiasa menyelaraskan sebarang aktiviti atau strategi antara jabatan/unit dalam organisasi mereka dapat membantu meningkatkan prestasi perniagaan. Hal tersebut signifikan terhadap firma yang mengamalkan tingkah laku mengambil risiko secara berani. Selaras dengan Narver dan Slater (1990), jabatan atau unit dalam sesebuah firma koperasi perlu membuat pelarasan sesama mereka dalam berhubung dengan para pelanggan dan berkongsi sumber-sumber serta maklumat pelanggan.

Namun begitu, kajian ini mendapati tahap penyelarasan antara jabatan yang kuat dalam sesebuah organisasi memberi pengaruh yang berbeza secara negatif kepada prestasi perniagaan apabila firma mengamalkan tingkah laku autonomi yang tinggi dalam persekitaran kerja mereka. Hal tersebut disebabkan firma koperasi yang mengutamakan autonomi yang tinggi boleh menyebabkan prestasi perniagaan yang rendah apabila berada dalam persekitaran firma yang mengamalkan penyelarasan antara jabatan yang tinggi. Dalam hal ini, pengurusan tertinggi firma koperasi perlu

bijak menyesuaikan tahap penyelarasan antara jabatan dengan amalan pengambilan risiko dan autonomi demi memperoleh prestasi perniagaan yang lebih baik.

Di sebalik ketiadaan kesan interaksi penyederhana lain merangkumi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan penyertaan ahli-ahli, seperkara lain yang turut menarik perhatian adalah kesan langsung hubungan antara orientasi pelanggan dengan prestasi perniagaan firma koperasi. Hal tersebut disebabkan penemuan hubungan langsungnya yang signifikan dan positif. Oleh yang demikian, pihak pengurusan tertinggi seharusnya turut berusaha meningkatkan tahap tingkah laku yang berorientasikan pelanggan di dalam firma koperasi demi memperoleh prestasi yang lebih baik.

Bagi pihak kerajaan selaku pembuat dasar di samping agensi-agensi seperti SKM (yang menyelia dan mengawal sektor koperasi) dan MKM (institusi latihan koperasi) pula disarankan agar sentiasa peka dan prihatin dengan tuntutan semasa dalam usaha memartabatkan prestasi sektor koperasi negara. Penggubalan dasar-dasar yang menyokong sektor koperasi perlu dibuat dengan berteraskan strategi berorientasikan keusahawanan di peringkat firma. Penekanan harus diberi dalam usaha menerap dan meningkatkan amalan dimensi-dimensi orientasi keusahawanan khususnya proaktif dan inovatif dalam kalangan firma koperasi.

Seterusnya, pihak kerajaan juga disarankan untuk terus berusaha meningkatkan pembelajaran dan pengetahuan ahli-ahli koperasi agar pengupayaan sumber manusia dalam organisasi terus diperkukuhkan di masa hadapan. Perkara tersebut bersesuaian dengan saranan yang dibuat oleh Alvarez dan Barney (2000) dalam mengukuhkan sumber-sumber sedia ada di dalam organisasi demi meningkatkan prestasi yang lebih baik. Justeru, penyediaan modul pendidikan yang bersepadu dan latihan yang

berterusan dalam bidang orientasi strategik firma harus dilaksanakan kepada pengurusan tertinggi firma koperasi. Cadangan ini juga selari dengan saranan oleh Shuhymee (2011) terhadap sektor PKS di Malaysia.

Selain itu, peranan secara proaktif pihak kerajaan sangat dituntut dalam melonjak pelaksanaan inovasi oleh firma koperasi melalui polisi yang mesra dengan industri. Antaranya merangkumi sesi pemadanan antara institusi penyelidikan dengan industri, pertukaran maklumat, insentif pelaburan, pemantauan dan penguatkuasaan polisi. Hal tersebut selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Shapira, Youtie, Yogeesvaran dan Jaafar (2006) terhadap sektor pengeluaran di Malaysia yang mendapati bahawa amalan inovasi berteraskan pengetahuan masih lagi di peringkat sederhana. Sehubungan dengan itu, maka usaha-usaha yang lebih proaktif dan agresif perlu dilaksanakan kerajaan dalam mengukuhkan inovasi sebagai satu amalan yang berterusan dalam organisasi.

Akhir sekali, MKM dan institusi pengajian tinggi (IPT) lain harus berusaha menerbitkan lebih banyak bahan bacaan dan artikel kajian dalam bahasa Melayu yang berkaitan strategi firma terutamanya berkenaan orientasi keusahawanan. Isu kekurangan bahan bacaan dalam bidang ini turut diutarakan oleh Amran (2006) dan Shuhymee (2011). Penerbitan bahan bacaan tersebut perlu memberi fokus terhadap sektor koperasi agar dapat dijadikan rujukan oleh firma-firma koperasi di Malaysia.

6.5 Batasan Kajian

Terdapat beberapa kelemahan yang membataskan tafsiran terhadap penemuan kajian ini. Pertama sekali, kajian yang dijalankan ini terhad kepada responden yang mewakili firma koperasi di negeri-negeri Utara Semenanjung Malaysia sahaja

meliputi Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Kajian ini tidak mengambil kira para responden di negeri-negeri lain di Malaysia. Maka dengan itu, kesimpulan daripada penemuan tersebut tidak dapat mewakili pandangan keseluruhan firma koperasi di Malaysia.

Kedua, kajian ini mengukur prestasi perniagaan berdasarkan data objektif melalui maklumat kewangan firma. Penggunaan data objektif semata-mata dikhuatiri boleh menutupi gambaran sebenar mengenai prestasi perniagaan sesebuah firma. Sebaliknya, pengukuran data objektif secara tunggal melalui pendapatan tahunan firma turut mengehadkan perkara tersebut. Oleh itu, beberapa alat pengukuran perlu dipertimbangkan demi meluaskan gambaran sebenar prestasi perniagaan firma.

Ketiga, kajian ini mengambil kira lima dimensi meliputi inovatif, proaktif, pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing sebagai sebahagian daripada orientasi keusahawanan firma bersandarkan rangka kerja Lumpkin dan Dess (1996). Namun begitu, orientasi keusahawanan adalah pembolehubah multidimensi dan tidak seharusnya terbatas kepada dimensi-dimensi tersebut semata-mata. Maka dengan itu, beberapa pembolehubah strategik lain perlu diteliti untuk dimasukkan sebagai sebahagian daripada dimensi orientasi keusahawanan.

Akhir sekali, peranan penyederhana turut penting dalam hubungan antara orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan. Namun begitu, kajian ini hanya terbatas kepada peranan penyederhana orientasi pasaran dan penyertaan ahli-ahli sahaja. Beberapa penyederhana lain yang mungkin berkaitan dengan firma koperasi di Malaysia wajar diperiksa agar peranan penyederhana dapat difahami dengan lebih meluas.

6.6 Cadangan Kajian Masa Hadapan

Kajian ini memberi tumpuan terhadap firma koperasi bersaiz mikro, kecil dan sederhana di negeri-negeri Utara Semenanjung Malaysia merangkumi Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Berikutan sampel yang digunakan adalah terhad kepada perkara tersebut, penemuan kajian mungkin tidak dapat mewakili pandangan keseluruhan firma koperasi di Malaysia. Di sebalik kajian oleh Arbaugh, Cox dan Camp (2009) yang mendapati orientasi keusahawanan sebagai suatu konstruk global yang berhubungan secara positif dengan prestasi, kajian ini menemukan hubungan yang tidak konklusif antara beberapa dimensi orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan. Selari dengan Su, Xie dan Li (2011), implikasi yang berbeza-beza itu terhasil berdasarkan kepada konteks kajian secara spesifik. Justeru, penyelidikan lanjut adalah perlu bagi memeriksa perkara tersebut dengan meluaskan liputan kajian ke seluruh negara.

Pengukuran kajian ini dibuat secara multidimensi dengan memeriksa setiap pembolehubah orientasi keusahawanan secara berasingan terhadap prestasi perniagaan. Penemuan yang diperoleh adalah berbeza antara inovatif dan proaktif (signifikan) dengan pengambilan risiko, autonomi dan keagresifan bersaing (tidak signifikan) terhadap prestasi perniagaan. Namun jika diukur secara unidimensi, kebanyakan penemuan telah mendapati hubungan yang signifikan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan (seperti Arief *et al.*, 2013; Ferreira *et al.*, 2011; Rosli & Norshafizah, 2013). Perkara tersebut memberi petunjuk bahawa setiap pembolehubah orientasi keusahawanan mempunyai kesan yang berbeza dan unik jika diukur secara multidimensi terhadap prestasi perniagaan. Maka untuk mengukuhkan pemahaman berkenaan tahap pengaruh setiap pembolehubah orientasi keusahawanan

terhadap prestasi perniagaan, kajian dimasa hadapan disarankan memperkukuhkan penggunaan pendekatan multidimensi dalam memeriksa hubungan tersebut.

Selain itu, kajian ini mengukur prestasi perniagaan firma koperasi berdasarkan data objektif. Pengukuran secara objektif memerlukan responden menyatakan prestasi firma mereka dalam angka yang sebenar. Sehubungan dengan itu, berkemungkinan perkara ini menghalang responden memberi maklum balas yang tinggi. Selaras dengan Rosli dan Norshafizah (2013), firma dikatakan tidak bersedia untuk mendedahkan maklumat mereka kepada pihak luar. Maka dicadangkan agar penggunaan prestasi firma secara subjektif dibuat pada masa hadapan demi meningkatkan kadar maklum balas responden.

Selanjutnya, kajian ini menggunakan perolehan pendapatan tahunan secara tunggal bagi pengukuran prestasi perniagaan. Dapatan kajian ini mungkin tidak memberikan perspektif yang menyeluruh terhadap prestasi sebenar perniagaan sesebuah firma koperasi. Maka kajian lanjut perlu menggunakan pengukuran yang lebih komprehensif dengan pelbagai dimensi agar prestasi firma koperasi dapat dilihat secara lebih meluas. Beberapa dimensi prestasi yang perlu diberi perhatian merangkumi '*balance scorecard*' (Amran, 2006), petunjuk *ISO* (Murphy, Trailer & Hill, 1996) dan keseluruhan campuran pemasaran (Baker & Sinkula, 2009).

Dalam kajian ini, peranan orientasi keusahawanan sebagai pembolehubah tidak bersandar hanya terbatas kepada lima dimensi semata-mata. Dimensi-dimensi yang digunakan berkemungkinan tidak dapat mengukur keseluruhan orientasi keusahawanan dalam kalangan firma koperasi. Oleh yang demikian, dicadangkan agar kajian pada masa hadapan dapat memeriksa beberapa dimensi lain yang selari dengan orientasi keusahawanan seperti dinamika hubungan (Coulthard, 2006; 2007),

tingkah laku *'order of entry'* (Baker & Sinkula, 2009) dan motivasi keusahawanan (Jambulingam *et al.*, 2005). Selain itu, di sebalik sumbangan positif dimensi inovatif kepada peningkatan prestasi, kajian lanjut perlu bagi memeriksa setiap tahap radikal sesuatu inovasi dan kesannya kepada prestasi. Perkara tersebut penting berikutan Marvel dan Lumpkin (2007) yang mendapati hubungan yang tidak sekata antara tahap radikal inovasi yang dijalankan firma dengan prestasi firma tersebut.

Di samping itu, pembolehubah penyederhana kajian ini hanya terhad kepada orientasi pasaran dan penyertaan ahli-ahli. Disebabkan setiap firma perniagaan berhadapan dengan kombinasi pengaruh luaran dan ciri-ciri dalaman organisasi yang spesifik dan berbeza (Schillo, 2011) maka adalah penting untuk memeriksa kesan pelbagai penyederhana kepada hubungan antara orientasi keusahawanan dengan prestasi perniagaan (Lumpkin & Dess, 1996). Sehubungan dengan itu, kajian lanjut perlu mengambil kira beberapa konstruk dalaman dan luaran lain sebagai penyederhana seperti budaya keusahawanan (Altinay, 2008), kepuasan pelanggan dan orientasi pembelajaran (Baker & Sinkula, 2009) dan sokongan kerajaan (Amran, 2008; Fakhrul Anwar & Wan Norhayate, 2011).

6.7 Kesimpulan

Pada masa ini, isu prestasi perniagaan firma koperasi banyak dibangkitkan oleh pihak-pihak berkepentingan. Isu berkenaan prestasi tersebut telah menimbulkan persoalan tentang bagaimana untuk memastikan agar firma koperasi berupaya memperoleh prestasi yang baik dan mampan. Secara umumnya, orientasi strategik firma dikatakan dapat memainkan peranan dalam meningkatkan prestasi firma. Namun begitu, jika diteliti secara multidimensi, orientasi strategik yang manakah sebenarnya dapat mempengaruhi dan seterusnya meningkatkan prestasi.

Berdasarkan penemuan yang diperoleh maka dapatlah dikatakan bahawa usaha-usaha firma secara sekata terhadap kelima-lima dimensi EO tidaklah berupaya menyumbang kepada prestasi perniagaan yang konsisten. Walau bagaimanapun, kajian ini telah menghasilkan konsep yang menjelaskan bahawa tingkah laku inovatif dan proaktif yang tinggi di peringkat firma dapat memberi kesan langsung kepada peningkatan dalam prestasi perniagaan mereka.

Secara multidimensi, kajian ini mendapati hubungan antara EO dan prestasi perniagaan adalah berasaskan konteks yang spesifik selari dengan rumusan oleh Schillo (2011) dan Su, Xie dan Li (2011). Di samping itu, dapatan yang diperoleh adalah lebih kompleks berbanding gambaran umum berkenaan hubungan langsung yang positif dengan disokong oleh penemuan Hughes dan Morgan (2007) terhadap perkembangan dalam prestasi firma baharu. Hal tersebut timbul disebabkan kesan yang tidak sekata bagi setiap dimensi EO terhadap prestasi perniagaan. Selain itu, kajian ini turut menemukan kesan pengaruh penyelarasan antara jabatan di persekitaran firma terhadap hubungan antara orientasi keusahawanan (melalui dimensi pengambilan risiko dan autonomi) atas prestasi perniagaan. Dapatan-dapatan tersebut adalah bertepatan dengan teori RBV dan teori Kontingensi yang mendasari kajian ini.

Selaras dengan penemuan ini maka firma koperasi perlulah menumpukan perhatian dan usaha mereka terhadap amalan tingkah laku strategi orientasi keusahawanan yang signifikan meliputi inovatif dan proaktif dalam meningkatkan prestasi perniagaan mereka. Penerapan amalan inovatif dalam persekitaran firma boleh dilakukan dengan firma menerapkan tingkah laku penyelesaian masalah dan kaedah operasi yang baharu, menyokong usaha-usaha dalam penyelidikan dan pembangunan

(R&D) serta sentiasa memperkenalkan barisan produk atau perkhidmatan baharu kepada pengguna. Di samping itu, amalan proaktif pula dapat diterapkan melalui tingkah laku pantas firma dalam memperkenalkan idea-idea dan produk-produk baharu serta pantas menggunakan prosedur-prosedur baharu. Selain itu, firma juga perlu mengambil peluang yang terbentang di luar dari perniagaan sedia ada di samping berupaya meramal perubahan dalam persekitaran perniagaan.

Seterusnya, kajian ini mendapati amalan penyelarasan antara jabatan dalam firma koperasi dapat mempengaruhi prestasi perniagaan mereka. Oleh sebab itu, pengurusan atasan firma koperasi perlu memberi perhatian yang sewajarnya terhadap amalan penyelarasan tersebut. Hal ini berikutan hasil kajian yang mendapati bahawa wujudnya hubungan penyelarasan antara jabatan yang signifikan dengan pengambilan risiko dan autonomi terhadap prestasi perniagaan. Sehubungan dengan itu, pengurusan firma koperasi perlu menyesuaikan amalan penyelarasan antara jabatan mereka dengan kedua-dua strategi orientasi keusahawanan tersebut. Penyesuaian tersebut penting disebabkan oleh dapatan signifikan yang berbeza antara hubungan pengambilan risiko dengan prestasi perniagaan (positif) dan autonomi dengan prestasi perniagaan (negatif).

Akhir sekali, dapatlah disimpulkan bahawa kajian ini telah menyumbang secara kritikal kepada penemuan dari sudut teori dan pengurusan disebalik batasan yang wujud. Selain beberapa dapatan yang mengukuhkan teori dan mengesahkan penemuan terdahulu, kajian ini turut menyumbang kepada beberapa penemuan baharu. Maka dengan itu, diharapkan agar cadangan-cadangan yang disyorkan untuk kajian selanjutnya pada masa hadapan berupaya mengukuhkan lagi bidang kajian orientasi strategik firma demi kelestarian dalam prestasi perniagaan mereka.

RUJUKAN

- Abd. Rahim, A. (2006). Agricultural cooperatives in Malaysia: Innovations and opportunities in the process of transition towards the 21st century model. Kertas kerja dibentangkan di *FFTC-NACF International Seminar on Agricultural Cooperatives in Asia: Innovations and Opportunities in the 21st Century* pada 11-15 September 2006, (pp. 1-33). Seoul, Korea.
- Abdul Rahim, O. (2007). *Assessing marketing capability and performance of casual dining restaurants in Malaysia* (Unpublished PhD thesis). Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27, 621-636.
- Agarwal, A., Erramilli, M., & Dev, C. (2003). Market orientation and performance in service firms: Role of innovation. *Journal of Service Marketing*, 17(1), 68-82.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Akta Koperasi. (1993). *Akta Koperasi 1993 - Pindaan (2007) (Akta 502) dan peraturan-peraturan: November 2000*. (1993). Kuala Lumpur: International Law Book Services.
- Akta Syarikat. (1965). *Akta Syarikat 1965 (Akta 125)*. Kuala Lumpur: International Law Book Services. Legal Research Board.
- Albaek, S., & Schultz, C. (1998). On the relative advantage of cooperatives. *Economic Letters*, 59, 397-401.
- Albers, S. (2005). *The design of alliance governance systems*. Koln: Kolner Wissenschaftsverlag.

- Alfred, H. (1989). *Basic aspect of cooperative organization and policies for their promotion in developing countries*. Research Report. Marburg University, Germany.
- Altinay, L. (2008). The relationship between an entrepreneur's culture and the entrepreneurial behaviour of the firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 111-129.
- Altinay, L., & Altinay, M. (2004). The influence of organisational structure on entrepreneurial orientation and expansion performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), 334-344.
- Alvarez, S., & Barney, J. (2000). Entrepreneurial capabilities, In G.D. Meyer and K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship As Strategy: Compelling on the Entrepreneurial Edge* (pp. 63-81). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Alvarez, S., & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-955.
- Amini, A. M., & Ramezani, M. (2008). Investigating the success factors of poultry growers' co-operatives in Iran's western provinces. *World Applied Sciences Journal*, 5(1), 81-87.
- Amran, A. (2006). *Orientasi keusahawanan firma dan prestasi perusahaan kecil dan sederhana (PKS) Bumiputera: Kajian impak penyederhana beberapa faktor persekitaran yang ditanggap* (Unpublished PhD thesis). Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Amran, A., Abdul Rashid, S., & Khairul Anwar, S. (2010). Study of distinctive capabilities and entrepreneurial orientation on return on sales among small and medium agro-based enterprises (SMAEs) in Malaysia. *International Business Research*, 3(2), 34-48.

- Amran, A., Khairul Anwar, S., Zainal Abidin, A., & Abdul Rashid, S. (2007). "Entrepreneurial orientation and effectiveness of small and medium agro-based enterprises (SMAES) in Malaysia: Mediating effect of knowledge and network strategies". *Social and Management Research Journal*, 4(2), 1-21.
- Amran, A., Zainal Abidin, A., Abdul Rashid, S., & Khairul Anwar, S. (2010). Entrepreneurial orientation among Bumiputera small and medium agro-based enterprises (BSMAEs) in west Malaysia: Policy implication in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(5), 130-143.
- Armstrong, J., & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 4, 396-402.
- Anand, J., Mesquita, L., & Vassolo, R. (2009). "The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitation activities". *Academy of Management Journal*, 52(4), 802-821.
- Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia Berhad. (2012). *Sejarah & objektif penubuhan Angkasa*. Akses daripada <http://www.angkasa.coop/profil>
- Arbaugh, J. B., Cox, L. W., & Camp, S. M. (2009). Is entrepreneurial orientation a global construct? A multi country study of entrepreneurial orientation, growth strategy, and performance. *The Journal of Business Inquiry*, 8(1), 12-25.
- Arcand, M., Bayad, M., & Fabi, B. (2002). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacite organisationnelle des cooperatives financie' res canadiennes. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(2), 215-240.
- Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A., & Rohman, F. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the firm performance through strategic flexibility: A study on the SMEs cluster in Malang. *Journal of Management Research*. 5(3), 44-62.

- Arthur, W. B. (1996). Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 100-109.
- Ashayeri, J., & Selen, W. (2005). An application of a unified capacity planning system. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(9), 917-937.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74.
- Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2002). When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States. *Journal of Marketing*, 66(3), 61-81.
- Ayupp, K., & Kong, W. (2010). The impact task and outcome interdependence and self efficacy on employees' work motivation: An analysis of the Malaysian retail industry. *Asia Pacific Review*, 16(1-2), 123-142.
- Azmah, O., & Fatimah, K. (2008). Enhancing co-operative movement to achieve Malaysia's development goals. Kertas kerja dibentangkan di *ICA Research Conference: The Role of Co-operatives in Sustaining Development and Fostering Social Responsibility* pada 16-18 Oktober 2008. Riva del Garda, Trento, Italy.
- Azmah, O., Rohana, J., & Kaur, I. (1993). *The study on consumer co-operative movement in Malaysia*. Petaling Jaya: Maktab Kerjasama Malaysia.
- Azizah, M. Y., Faizal Ijlam, F., & Wan Roshidah, F. (2010). Dilema status negeri maju: Perbandingan antara negeri di wilayah utara. Kertas kerja dibentangkan di *International Seminar, Economic Regional Development, Law and*

- Governance in Malaysia and Indonesia* pada 7-9 Jun 2010, (pp. 113).
Universitas Islam Riau, Pekanbaru, Riau, Indonesia.
- Baba, R. & Elumalai, S. (2011). *Entrepreneurial orientation of SMEs in Labuan and its effects on performance*. FEB Working Paper Series No. 1113. Kota Samarahan, Universiti Malaysia Sarawak.
- Babbie, E. (1995). *The practice of social research* (7th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Bacher, C. (2005). *Contingency theory*. Akses daripada <http://www.grin.com/en/e-book/51702/contingency-theory>
- Baird, I., & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10, 230-243.
- Baker, W., & Sinkula, J. (1999). 'The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance'. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Baker, W., & Sinkula, J. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Bank Negara Malaysia. (2011). *Bank Negara Malaysia report 2010: World economy: Key economic indicators*. Kuala Lumpur: Bank Negara Malaysia.
- Baourakis, G., Kourgiantakis, M., & Migdalas, A. (2002). "The impact of e-commerce on agro-food marketing: The case of agricultural cooperatives, firms and consumers in Crete". *British Food Journal*, 104(8), 580-590.
- Barney, J. B. (1986a). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32, 1512-1514.

- Barney, J. B. (1986b). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-62.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. B. (2001a). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. B. (2001b). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2001). *The resource-based view: Origins and implications*. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 124-188). Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.
- Barney, J. B., & Clarke, D. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategies, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Baron, R. M., & Shane, S. (2005). *Entrepreneurship: A process perspective*. Ohio: South-Western, Thomson Corporation.
- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Bartholomew, S., & Smith, A.D. (2006). Improving survey response rates from Chief Executive Officers in small firms: The importance of social networks. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 30(1), 83-96.
- Barton, D. (2004). "A comparison of traditional and newly emerging forms of cooperative capitalization". Kertas kerja dibentangkan di *NCR-194 Research on Cooperatives Annual Meeting* pada 2-3 November 2004 (pp. 1-32). Fairmont Hotel, Kansas City, MO: ACCC.
- Basu, A., Yeung, B., & Casson, M. (2008). *The Oxford handbook of entrepreneurship*. Oxford: Oxford Handbooks Online.
- Baticados, D. B. (2004). Fishing cooperatives' participation in managing nearshore resources: The case in Capiz, central Philippines. *Fish. Res.*, 67, 81-91.
- Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 47-58.
- Ben-Gal, I. (2005). Outlier detection. *Data Mining and Knowledge Discovery Handbook*. 131-146.
- Bhuian, S. N. (1997). "Exploring market orientation in banks: An empirical examination in Saudi Arabia". *Journal of Services Marketing*, 11(5), 317-328.

- Bhuian, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58, 9-17.
- Bhuyan, S. (2004). "The "people" factor in cooperatives: Does members' (negative) attitude affect their participation?" Kertas kerja dibentangkan di *Principal Paper session (Session organizer: Professor Ellen Goddard, University of Alberta) entitled "What's Happening in the Cooperative Sector?"*, 2004 Canadian Agricultural Economics Society (CAES) annual meetings, pada 20-23 Jun 2004, Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Birchall, J. (2000). 'Some theoretical and practical implications of the attempted takeover of a consumer co-operatives society'. *Annals of Public and Co-operatives Economics*, 71(1), 29-54.
- Birchall, J., & Simmons, R. (2001). 'Member participation in mutuals: A theoretical model', in J. Birchall (Ed.), *The New Mutualism in Public Policy*, London: Routledge.
- Birchall, J., & Simmons, R. (2004). What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? A theoretical model and some findings. *Annals of Public and Co-operatives Economics*, 75(3), 465-495.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 131-149.
- Black, S., & Lynch, L. (1997). *How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity*. NBER Working Paper Series no. 6120, Cambridge, Massachusetts.

- Boehm, J. (2008). *Entrepreneurship: Entrepreneurial orientation in academia*. Wiesbaden, Germany: Gabler-Verlag.
- Boles, J., Babin, B., Brashear, T., & Brooks, C. (2001). An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 9(3), 1-13.
- Borg, W., & Gall, M. (1983). *Educational research: An introduction*. New York: Longman.
- Borucki, C. C., & Burke, M. J. (1999). An examination of service-related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 943-962.
- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. (A. i. press, Ed.) *International Business Review*.
- Brik, A. B., Rettab, B., & Mellahi, K. (2011). Market orientation, corporate social responsibility, and business performance. *Journal of Business Ethics*, 99, 307-324.
- Brislin, R. (1970). Back translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- British Columbia Co-operative Association. (2012). *How co-ops differ from other businesses*. Akses daripada <http://bcca.coop>.
- Brock, D. M. (2003). Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy research agenda. *International Journal of Business and Economics*, 2, 57-73.

- Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (2003). The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. *Decision Sciences*, 34(2), 385-420.
- Bueno, C. E., & Ordóñez, P. (2004). Innovation and learning in the knowledge-based economy: Challenges for the firm. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 531-532.
- Burton, R. M., DeSanctis, G., & Obel, B. (2006). *Organizational design: A step by step approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2011). *Entrepreneurship*. (2nd Ed.). New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Cabon-Dhersin, M.-L. (2008). R&D cooperation and collusion: The case of joint labs. *The Manchester School*, 76(4), 424.
- Cadogan, J., Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2009). Export market-oriented behavior and export performance: Quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization. *Journal of International Marketing*, 17(4), 71-89.
- Calantone, R. J., Chan, K., & Cui, A. S. (2006). Decomposing product innovativeness and its effects on new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 408-421.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154.
- Campos, H. M., & Valenzuela, F. A. (2013). The relationship between entrepreneurial orientation, time orientation and small business performance: An evidence from Mexico. *Revista da Micro e Pequena Empresa*. 7(1), 48-63.
- Cantillon, R. (1734). *Essai sur La Nature du Commerce en General*. (t. b. Higgins, Ed.) London: McMillan.

- Capon, N., Farley, J., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: A meta-analysis. *Management Science*, 36(10), 1143-1159.
- Carson, D. (1990). "Marketing and small firms". *European Journal of Marketing*, 24(11), 9-12.
- Carson, R. (1977). A theory of co-operatives. *The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economique*, 10(4), 565-589.
- Caruana, A., Pitt, L., & Berthon, P. (1999). Excellence-market orientation link: Some consequences for service firms. *Journal of Business Research*, 45(1), 5-15.
- Certo, S. T., Moss, T. W., & Short, J. C. (2009). Entrepreneurial orientation: An applied perspective. *Business Horizons*, 52, 319-324.
- Chaddad, F., & Cook, M. (2004). "The economics of organization structure changes: a US perspective on demutualization". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(4), 575-594.
- Chadwick, K., Barnett, T., & Dwyer, S. (2008). An empirical analysis of the entrepreneurial orientation scale. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(4), 64-85.
- Chadwick, K., Barnett, T., & Dwyer, S. (2012). *Entrepreneurial orientation, organizational culture and firm performance: An empirical study in the banking industry*. The Journal of Applied Management and Entrepreneurship. Akses daripada <http://www.huizenga.nova.edu/Jame/articles/entrepreneurial-orientation.cfm>
- Chan, K. W., & Wan, E. W. (2012). How can stressed employees deliver better customer service? The underlying self-regulation depletion mechanism. *Journal of Marketing*, 76, 119-137.

- Chang, T., Mehta, R., Chen, S., Polska, P., & Mazur, J. (1999). The effects of market orientation on effectiveness and efficiency: The case of automotive distribution channels in Finland and Poland. *Journal of Services Marketing*, 13(5), 407-418.
- Chen, G., Tjosvold, D., & Liu, C. (2006). Cooperative goals, leader people and productivity values: Their contribution to top management teams in China. *The Journal of Management Studies*, 43(5), 1177.
- Chen, C-J., & Huang, J-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill Education.
- Clark, E. (1952). Farmer cooperatives and economic welfare. *American Journal of Agricultural Economics*, 34(1), 35-51.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Coley, L., Mentzer, J., & Cooper, M. (2010). Is "consumer orientation" a dimension of market orientation in consumer markets? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(2), 141-155.
- Conduit, J., & Mavondo, F. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51, 11-24.
- Cook, M. L. (1995). "The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach". *American Journal of Agricultural Economics*, 77(December), 1153-1159.

- Cook, M. L., & Iliopoulos, C. (1999). Beginning to inform the theory of the cooperative firm: Emergence of the new generation cooperative. *The Finnish Journal of Business Economics, LTA 4/99*, 525-535.
- Cook, M. L., & Plunkett, B. (2006), "Collective entrepreneurship: An emerging phenomenon in producer-owned organizations", *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 38(2), 421-8.
- Couderc, J-P., & Marchini, A. (2011). "Governance, commercial strategies and performances of wine cooperatives: An analysis of Italian and French wine producing regions". *International Journal of Wine Business Research*, 23(3), 235-257.
- Coulthard, M. (2006). *Relational dynamism: A new entrepreneurial orientation dimension to measure business performance?* Business and Economics. Monash: Monash University.
- Coulthard, M. (2007). The role of entrepreneurial orientaion on firm performance and the potential influence of relational dynamism. *Journal of Global Business and Technology*, 3(1), 29-39.
- Coupey, M., & Coupey-Roux, Y. (2010). *Entrepreneurial and market orientations: Which relation to performance?: The case of French SMEs*. Canada: Lambert Academic Publishing.
- Covin, J. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*. 28(5), 439-462.
- Covin, J., & Covin, T. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 14, 35-50.

- Covin, J., Green, K., & Slevin, D. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 57-81.
- Covin, J., & Slevin, D. (1986). *The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale*. In R. Ronstadt, J. Homaday, R. Peterson, & K. Vesper, *Frontiers of entrepreneurship research - 1986* (pp. 628-639). Wellesley, MA: Babson College.
- Covin, J., & Slevin, D. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16, 7-25.
- Covin, J., Slevin, D., & Heeley, M. (2001). Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: Structural and environmental considerations. *Journal of Business Research*, 52(1), 51-67.
- Cronbach, L.J., & Meehl, P.E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302.
- Daft, R. (2007). *Organization theory and design*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Dalgic, T. (1998). Dissemination of market orientation in Europe: A conceptual and historical evaluation. *International Marketing Review*, 15(1), 45.

- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *The Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.
- Dana, L. (2011). *World encyclopedia of entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Davis, J. L. (2007). *Firm-level entrepreneurship and performance: An examination and extension of relationships and measurements of the entrepreneurial orientation construct (Tesis PhD)*. The University of Texas at Arlington, Virginia, USA. Akses daripada ProQuest Digital Dissertations (UMI NO. 3273959).
- Davis, J. L., Bell, R. G., Payne, G. T., & Kreiser, P. M. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power. *American Journal of Business*, 25(2), 41-54.
- Davis, P. (2006). Beyond human resource management in co-operatives. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(1), 69-95.
- Dawes, J. (2000). Market orientation and company profitability: Further evidence incorporating longitudinal data. *Australian Journal of Management*, 25(2), 173-200.
- Dawit, A. (2005). The status and challenges of agricultural marketing in Ethiopia, Kertas kerja dibentangkan di Panel discussion organised by the *Ethiopian Association of Agricultural Professionals (EAAP)*, Melkassa Agricultural Research Center, EARO, Addis Ababa, Ethiopia.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.

- Day, G., Weitz, B., & Wensley, R. (1990). *The interface of marketing and strategy* (Eds). London: JAI Press.
- Day, G., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47, 79-89.
- Day, G., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Dean, C. C. (1993). *Corporate entrepreneurship: Strategic and structural correlates and impact on the global presence of United States firms* (Unpublished PhD thesis). University of North Texas, Denton, USA.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25, 87-103.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112.
- Demirbag, M., Koh, C., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2006). TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. *Industrial Management and Data Systems*, 106(8), 1206-1228.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.

- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 85-102.
- Dess, G. G., Pinkham, B., & Yang, H. (2011). Entrepreneurial orientation: Assessing the construct's validity and addressing some of its implications for research in the areas of family business and organizational learning. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 1077-1090.
- Dess, G., & Robinson, R. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately held firms and conglomerate business units. *Journal of Small Business Management*, 5, 265-273.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Ding, Q., Akoorie, M. E., & Pavlovich, K. (2009). A critical review of three theoretical approaches on knowledge transfer in cooperative alliances. *International Journal of Business and Management*, 4(1), 47-55.
- Dollinger, M. (1995). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. Illionis: Austin Press and Richard D. Irwin Inc.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. California, USA: Foundations for Organizational Science: A Sage Publications Series.

- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Doty, D., Glick, W., & Huber, G. (1993). Fit, equifinality and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Dowling, M., & Schmude, J. (2007). *Empirical entrepreneurship in Europe: New perspectives*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York, NY: Harper Business.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Enke, S. (1945). Consumer cooperative and economic efficiency. *The American Economic Review*, 35(1), 148-155.
- Ernita. (2012). *Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi koperasi menggunakan konsep balanced scorecard dengan penyertaan ahli sebagai moderator*. (Unpublished PhD thesis). Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: Some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24, 94-104.
- Fakhrul Anwar, Z., & Wan Norhayate, W. (2011). Indigenous "Bumiputera" Malay entrepreneurs in Malaysia: Government supports, entrepreneurial orientation and firms performances. *International Business and Management*, 2(1), 86-99.

- Falcone, T., & Osborne, S. (2005). *Entrepreneurship: A diverse concept in a diverse world*. Akses daripada <http://usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingsDocs/USASBE2005proceedings-Falcone%2021.pdf>
- Fang, N., Yuli, Z., & Hongzhi, X. (2009). Acquisition of resources, formal organization and entrepreneurial orientation of new ventures. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 1(1), 40-52.
- Fauzilah, S., Noryati, Y., Mazuri, A. G., & Wan Kuntum, W. S. (2007). Faktor-faktor yang mempengaruhi jualan peniaga pasar malam. *Kertas kerja dibentangkan di Seminar Keusahawanan Islam II Peringkat Kebangsaan*. Universiti Darul Iman, Kuala Terengganu, Terengganu.
- Fayolle, A., & Todorov, K. (2011). *European entrepreneurship in the globalizing economy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Ferreira, J., & Azevedo, S. G. (2007). *Entrepreneurial orientation as a main resource and capability on small firm's growth*. Akses daripada <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/5682>.
- Ferreira, J., Azevedo, S., & Ortiz, R. (2011). "Contribution of resource-based view and entrepreneurial orientation on small firm growth". *Cuadernos de Gestión*, 11(1), 95-116.
- Ferrier, W. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4), 858-877.
- Flaherty, T., Dahlstrom, R., & Skinner, S. (1999). Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(2), 1-18.

- Fleischer, A. & Applebaum, L. (1992). Spatial differences in the labour force participation of married women: Empirical tests of popular theories. *Econ. Dev. Cult. Change*, 37, 573-593.
- Foss, N. J. (1997a). Equilibrium vs evolution in the resource-based perspective: The conflicting legacies of Demsetz and Penrose. *Kertas kerja dibentangkan di Danish Research Unit for Industrial Dynamics*, Denmark.
- Foss, N. J. (1997b). *Resources, firms and strategies: A reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press.
- Foss, N. J. (2011). *Entrepreneurship in the context of the resource-based view of the firm*. Copenhagen Business School, Department of Strategic Management and Globalization. Copenhagen: Palgrave.
- Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance - A replication study. *SBR*, 62, 175-198.
- Frederick, H. H., Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, process & practice*. South Melbourne, Victoria: Thomson Learning Australia.
- Fredrickson, J. (1986). The strategic decision making process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11, 280-297.
- Frese, M., Brantjes, A., & Hoorn, R. (2002). Psychological success factors of small scale business in Namibia: The roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 259-282.
- Frishammar, J., & Horte, S. A. (2007). The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in

- manufacturing firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(6), 765-788.
- Fulford, H., & Rizzo, A. (2009). A conceptual model for the strategic orientation of small firms. *Journal of Enterprising Culture*, 17(1), 25.
- Gagliardi, F. (2009). Financial development and the growth of cooperative firms. *Small Bus Econ*, 32, 439-464.
- Gall, R.G., & Schroder, B. (2006). Agricultural producer cooperatives as strategic alliances. *International Food and Agribusiness Management Review*, 9(4), 26-44.
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (1994). *Renewing the strategy-structure-performance paradigm*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. (1997). 'Strategic orientation of the firm and new product performance'. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gauzente, C. (1999). Comparing market orientation scales: A content analysis. *Marketing Bulletin*, 10, 76-82.
- Gediehn, O. (2009). *Management accounting practice and strategic behav: On the dysfunctional effect of RAPM on long-term*. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag.
- George, B., & Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling and operationalization. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 989-1024.
- Golan, B. (2006). "Achieving growth and responsiveness: Process management and market orientation in small firms". *Journal of Small Business Management*, 44(3), 369-385.

- Grant, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33(3), 114-36.
- Gray, T. W. (2011). Why do members participate in ag co-ops? *Rural Cooperatives*, November/December 2011.
- Gray, T. W., & Kraenzle, C. A. (1999). Getting involved: What makes coop members join in? *Rural Cooperatives*, 66(2), 30.
- Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: Empirical evidence from U.K. companies. *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Grinstein, A. (2008). "The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 166-173.
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research*, 20(January), 3-11.
- Grunert, K., Jeppesen, L., Jespersen, K., Sonne, A., Hansen, K., & Trondsen, T. (2005). Market orientation of value chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry. *European Journal of Marketing*, 39(6), 428-455.
- Gunawan, T., Jacob, J., & Duysters, G. (2013). Entrepreneurial orientation and network ties: Innovative performance of SMEs in an emerging-economy manufacturing cluster. Working Paper no. 2013/28. Eindhoven. Maastricht School of Management, University of Eindhoven.

- Gurbuz., G., & Aykol., S. (2009). Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth. *Management Research News*, 32(4), 321-336.
- Hadjimanolis, A. (2000). "A resource-based view of innovativeness in small firms". *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(2), 263-281.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hakelius, K. (1996). Cooperative values: Farmers cooperatives in the minds of the farmers (Unpublished Phd thesis). Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala, Sweden.
- Halim, W. (2004, April), "Getting to know cooperatives". *Malaysian Business*, Akses daripada http://findarticles.com/p/articles/mi_qn6207/
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market oientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *The Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Harris, C. L., & Watkins., P. (1998). "The impediments to developing a market orientation: An exploratory study of small UK hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 221-226.
- Harrison, J., & John, C. (2010). *Foundations in strategic management*. (5th Ed.). Mason, OH: South Western: Cengage Learning.
- Hart, O., & Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. *The Journal of Political Economy*, 98(6), 1119-1158.

- Hart, S. L. (1991). Intentionality and autonomy in strategy making process: Modes, archetypes and firm performance. In P. Shrivastava, A. Huff, and J. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making process. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Hayati, M. S., & Ismail, R. (2007). Participation of women in selected co-operatives in Malaysia. *Malaysian Journal of Co-operative Management*, 3, 18-31.
- Hazalinda, H. (2009). Strategi lautan biru: Anjakan baru dalam koperasi. *Dimensi Koop, Edisi Januari*, 1-7.
- Helgesen, S. (1996). Leading from the grass roots. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *Leader of the future* (pp. 19–24). San Francisco: Jossey-Bass.
- Helmberger, P., & Hoss, S. (1962). “Cooperative enterprise and organization theory”. *Journal of Farm Economics*, 44(2), 275–290.
- Higgins, R. C. (1989). *Analysis for financial management*. (2nd ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc.
- Hind, A. M. (1994). Co-operatives: Underperformers by nature-explanatory analysis of co-operatives and non-co-operatives companies in the agribusiness sector. *Journal of Agricultural Economics*, 45(2), 213-219.
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurship*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Hitt, M., & Ireland, R. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6(2), 171-180.

- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2011). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (9th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Hitt, M., Ireland, R., Sirmon, D., & Trahms, C. (2011). Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 57-75.
- Hitt, M., & Tyler, B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351.
- Ho, J. C., & Lee, C.-S. (2008). The DNA of industrial competitors. *Research Technology Management*, 51(4), 17-20.
- Homburg, C., Grozdanovic, M., & Klarmann, M. (2007). Responsiveness to customers and competitors: The role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, 71(3), 18-38.
- Homburg, C., Hoyer, W., & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.
- Horng., S.-C., & Chen, A. C.-H. (1998). Market orientation of small and medium-sized firms in Taiwan. *Journal of Small Business Management*, 36(3), 79-85.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*. 36(5), 651-661.
- Hult, G. T., & Ketchen, D. J. (2001). "Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance". *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.

- Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2006). Does marketing success lead to market success? *Journal of Business Research*, 59(7), 820-828.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995), "The comparative advantage theory of competition," *Journal of Marketing*, 59(April), 1-15.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 60(4), 107-114.
- Huntsinger, L., & Fortmann, L.P. (1990). California's privately owned oak woodlands: Owners, use and management. *J. Range Management*, 43, 147-152.
- Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of U.S. plants and Japanese plants. *Management Science*, 45(5), 704-721.
- Idris, N. (2010). *Penyelidikan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill Education.
- Im, S., Mason, C., & Houston, M. (2007). Does innate consumer innovativeness relate to new product/service adoption behavior? The intervening role of social learning via vicarious innovativeness. *Academy of Marketing Science*, 35(1), 63.
- Ireland, R., Hitt, M., Camp, S., & Sexton, D. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Ireland, R., Hitt, M., & Sirmon, D. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.

- Itami, H., & Roehl, T. W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.
- Jain, S. C., & Haley, G. T. (2009). *Strategic marketing*. Singapore: South-Western: Cengage Learning.
- Jambulingam, T., Kathuria, R., & Doucette, W. (2005). Entrepreneurial orientation as a basis for classification within a service industry: The case of retail pharmacy industry. *Journal of Operations Management*, 23(1), 23-42.
- James, S., & William, E. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4).
- Jamilah, D., Yusman, Y., Hamizah, M., Siti Maimunah, J., Syarifah Rohaya, W., Mohd Haswardi, M., et al. (2008). *Kajian profil koperasi di negeri Sarawak dan potensi untuk dimajukan dalam perniagaan*. Petaling Jaya, Selangor: Maktab Koperasi Malaysia.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Johnson, J. L., Martin, K. D., & Saini, A. (2012). The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 715-724.
- Jogaratham, G., & Tse, E. C.-Y. (2004). The entrepreneurial approach to hotel operation: Evidence from Asia-Pacific hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 45(3), 248-259.

- Jogarathnam, G., & Tse, E. C.-Y. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: Performance evidence from the Asian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 454-468.
- Jones, E., Chonko, L., & Roberts, J. (2003). Creating a partnership-oriented, knowledge creation culture in strategic sales alliances: A conceptual framework. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), 336-352.
- Jordan, G., & Segelod, E. (2006). Software innovativeness: Outcomes on project performance, knowledge enhancement and external linkages. *R&D Management*, 34(3), 239-253.
- Jun, Z., Deschoolmeester, D., & Leuven, V. (2010). *Exploring entrepreneurial orientation (EO) in 3 dimensions: A new prospective for analyzing the value of a company*. Akses daripada <http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2004/Topics>.
- Karunakaran, R., Borji, B., & Sherefa, A. (2011). Determinants of co-operatives members' participation in input and output marketing by multipurpose co-operatives: An empirical analysis in Tigray Region, Ethiopia. *Malaysian Journal of Co-operative Studies*, 7, 15-35.
- Karvinen, K., & Bennett, D. (2003). *Introducing customer orientation into the operations of the building components industry*. Akses daripada <http://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/001/Papers/OPS-06.1.pdf>.
- Kaur, I. (2006). Performance measurement: An evaluation of co-operative performance in Malaysia. *Malaysian Journal of Cooperative Management*, 1-17.

- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: Evidence from Turkish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074–2090.
- Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan. (2010). *Program 1Komuniti, 1Koperasi akan diperluas ke seluruh negara*. Akses daripada http://www.kpdnkk.gov.my/index.php?option=com_content&task=view&id14551&Itemid=570.
- Kerala, K. (2010). *Marketing strategy: Customer orientation vs competitor orientation*. Akses daripada <http://marketingpractice.blogspot.com/2010/09/marketing-strategy-customer-orientation.html>.
- Khandwalla, P. (1977). Some top management style, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 21.
- Kimberley, J. (1981). Managerial innovation. In P. Nystrom, & W. Starbuck, *Handbook of organizational design* (Vol. 1, pp. 84-104). New York: Oxford University Press.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kollmann, T., & Stockmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 38(5), 1001-1026.
- Kong, C. M. (2006). *Relationship marketing in a globalised world: Are you ready?* Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.

- Kotelnikov, V. (2011). *New paradigm: Resource-based theory*. Akses daripada http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_statagic_resource-based.html.
- Kotler, P. (1984). *Marketing management: Analysis, planning and control*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., Amstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2008). *Principles of marketing* (Fifth European ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Keller, K., Ang, S., Leong, S., & Tan, C. (2006). *Marketing management: An Asian perspective* (4th ed.). Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Kreiser, P., Marino, L., Dickson, P., & Weaver, K. (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 959-984.
- Kreiser, P., Marino, L., & Weaver, K. (2002a). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 71-94.
- Kreiser, P., Marino, L., & Weaver, K. (2002b). Assessing the relationship between entrereneurial orientation, the external environment, and firm performance. In *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 199-208). Wellesley, MA: Babson College.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Krist, M. (2009). *Internationalization and firm performance: The role of intangible resources*. Bremen: Jacobs University.
- Kroeger, J. (2007). *Firm performance as a function of entrepreneurial orientation and strategic planning practices*. (Tesis PhD). Cleveland State University,

Ohio, USA. Akses daripada http://drc.ohiolink.edu/handle/2374.OX/4143?rpp=20&order=ASC&sort_by=1&etal=1&type=title&offset=54&restrct=false&focusscope=2374.OX/4067&mode=browse

- Krueger, N. (2002). *Entrepreneurship: critical perspectives on business and management*. London: Routledge.
- Kumar, K., & Subramanian, R. (2000). Navigating the external environment through a market orientation. *SAM Advanced Management Journal*, 65(1), 16-27.
- Kumar, R. (1996). *Research Methodology: A step-by-step guide for beginners*. Melbourne: Addison Wesley Longman.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75, 16-30.
- Kuratko, D. (2009). *Introduction to entrepreneurship* (8th ed.). Singapore: South-Western Cengage Learning.
- Kuratko, D., & Hodgetts, R. (2004). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (6th ed.). Ohio: Thompson-South Western.
- Kuratko, D., & Hodgetts, R. (2009). *Entrepreneurship : Theory, process and practice*. Singapore: South Western Cengage Learning.
- Kuratko, D., Ireland, R., & Hornsby, J. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 66-71.
- Kyrgidou, L.P. & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. *European Business Review*, 22(1), 43-63.

- Kyriakopoulos, K. (2000). *The market orientation of cooperative organizations: Learning strategies and structures for integrating cooperative firm and members*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum.
- Ladele, A.A., Olowu, T.A., & Igodan, C.O. (1994). Socio-economic impact of agricultural cooperative organizations empirical evidence from Nigeria. *J. Rural Dev. Administration*, 26, 1-15.
- Laidlaw, A. F. (1978). Training and extension in the co-operative movement: A guide for fieldmen and extension workers. Kertas kerja dibentangkan di *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Rome, Italy.
- Lan, Q., & Wu, S. (2010). An empirikal study of entrepreneurial orientation and degree of internationalization of small and medium-sized Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 2(1), 53-75.
- Landstrom, H., Crijns, H., Laveren, E., & Smallbone, D. (2008). *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Langerak, F. (2001). The ralationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market orientation and its business performance. *International Journal of Market Research*, 43(1), 43-62.
- Langerak, F. (2003). An appraisal of research on the predictive power of market orientation. *European Management Journal*, 21(4), 447-464.
- Langfred, C.W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 563-585.
- Lasley, P., Larry, L., Lobao, L., & Meyer, K. (1995). *Beyond the Amber Waves of Grain*. Boulder, CO: Westview Press.

- Lassen, A., Gertsen, F., & Riis, J. (2006). The nexus of corporate entrepreneurship and radical innovation. *Corporate Entrepreneurship and Radical Innovation*, 15(4), 359-372.
- Laursen, C. V., Karantininis, K., & Bhuyan, S. (2008). Organizational characteristics and member participation in agricultural cooperatives: Evidence from modern Danish cooperatives. Kertas kerja dibentangkan di *Seminar "The role of the cooperatives in the European agro-food system"* pada 28-30 Mei 2008. Bologna, Italy.
- Lawer, C., & Knox, S. (2008). "Reverse-market orientation and corporate brand development". *International Studies of Management & Organization*, 37(4), 64-83.
- Le Vay, C. (1983). "Agricultural co-operative theory: A review". *Journal of Agricultural Economics*, 34(1), 1-44.
- Lee, C. (2004). The determinants of innovation in the Malaysian manufacturing sector: An econometric analysis at the firm level. *ASEAN Economic Bulletin*, Singapore, 21(3), 319-420.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 615-640.
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-417.
- Leedy, P., & Ormrod, J. (2005). *Practical research: Planning and design* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Les, T.-S. L., & Sukoco, B. M. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan:

- The moderating role of social capital. *International Journal of Management*, 24(3), 549-574.
- Li, Y., Huang, J., & Tsai, M. (2008). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4). Akses daripada <http://www.kyu.edu.tw/teacpage/teacpage97/9>. doi:10.1016/j.indmarman.2008.02.004
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133.
- Liao, S.-H., Chang, W.-J., Wu, C.-C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995-2008). *Industrial Marketing Management*, 40, 301-310.
- Lieberman, M., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Lippman, S. & Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274-1284.
- Lonial, S., Tarim, M., Tatoglu, E., Zaim, S., & Zaim, H. (2008). The impact of market orientation on NSD and financial performance of hospital industry. *Industrial Management & Data Systems*, 108(6), 794-811.

- Loos, J., & Coulthard, M. (2006). *Can entrepreneurial orientation improve firm performance in an environment where price dominates quality?* Working Paper 9/06. Monash, Australia: Business and Economics, Monash University.
- Lukas, B., & Ferrell, O. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 28, 239-247.
- Lumpkin, G. (1996). *The entrepreneurial orientation (EO) of new entrants: Performance implication of alternative configuration of EO, environment, and structure* (Unpublished PhD thesis), The University of Texas at Arlington, Virginia, USA.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Lumpkin, G., Coglisier, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 47-69.
- Lumpkin, G. T., Wales, W. J., & Ensley, M. D. (2006). Entrepreneurial orientation effects on new venture performance: The moderating role of venture age. *Academy of Management Proceedings*, 2006(1), N1-N6.
- Ma'atoofi, A., & Tajeddini, K. (2011). Effect of market orientation and entrepreneurial orientation on innovation: Evidence from auto parts manufacturing in Iran. *Journal of Management Research*, 11(1), 20-30.

- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor performance and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), 817-835.
- Madsen, E. L. (2007). The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, 185-204.
- Mahazril, A.Y., Hafizah, H.A.K., & Zuraini, Y. (2012). Factors affecting cooperatives' performance in relation to strategic planning and members' participation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 65, 100-105.
- Mahmoud, M. (2011). Market orientation and business performance among SMEs in Ghana. *International Business Research*, 4(1), 241-251.
- Mahoney, J. T. & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. In N. J. Foss (Ed.), *Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective* (pp. 204-231). New York: Oxford University Press.
- Maidique, M., & Patch, P. (1982). "Corporate strategy and technological policy". In M. Tushman., & W. Moore, *Readings in the management of innovation* (pp. 273-285). Marshfield, MA: Pitman.
- Majlis Penasihat Ekonomi Negara. (2010). *Model ekonomi baru untuk Malaysia: Bahagian 1 - Hala tuju dasar strategik*. Putrajaya: Majlis Penasihat Ekonomi Negara, Jabatan Perdana Menteri. Akses daripada <http://www.neac.gov.my>.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- Maktab Koperasi Malaysia. (2010). *Siri Pengurusan MKM: Pentadbiran Koperasi*. (2nd ed.). Petaling Jaya: Maktab Koperasi Malaysia.

- Malaviya, P., & Sternthal, B. (2009). Parity product features can enhance or dilute brand evaluation: The influence of goal orientation and presentation format. *Journal of Consumer Research*, 36(1), 112.
- Malhotra, N.K. (2006). Questionnaire design and scale development. In Grover. R, & Vriens. M, *The handbook of marketing research: Uses, misuses and future advances*. California, USA: Sage Publications.
- Manfredo, M. R., & Richards, T. J. (2007). Cooperatives risk management, rationale, and effectiveness: The case of dairy cooperatives. *Agricultural Finance Review*, 311-339.
- Mangsor, S. (2010). *Dasar koperasi negara 2011-2020*. Kuala Lumpur: Suruhanjaya Koperasi Malaysia. Akses daripada <http://www.skm.gov.my>
- Maria, R., Martina, M., & Luz, S. (2007). Entrepreneurial orientation and international commitment. *Journal of International Entrepreneurship*, 5(3), 65-83.
- Marino, L., Strandholm, K., Steensma, H. K., & Weaver, K. M. (2002). National culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 145-160.
- Marvel, M. R., & Lumpkin, G. T. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31(6), 807-828.
- Mateja, B. (2011). Market orientation and degree of novelty. *Managing Global Transitions*, 9(1), 63-79.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16.

- Matsuno, K., Mentzer, J., & Özsomer, A. (2002). "The effects of entrepreneurial proactivity and market orientation on business performance". *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- Matteson, M. T., Ivancevich, J. M., & Smith, S. V. (1984). Relation of type A behaviour to performance and satisfaction among sales personnel. *Journal of Vocational Behaviour*, 25, 203-214.
- Mayo, E. (2011). Co-operatives performance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2(1), 158-164.
- McEvily, S. K. & Chakravathy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 23, 285-305.
- McGrath, R. G., Tsai, M., Venkataraman, S., & MacMillan, I. C. (1996). Innovation, competitive advantage, and rent. *Management Science*, 42, 389-403.
- McGunagle, D. M. (2007). *The Chinese auto industry: Taming the dragon*. Saarbrücken, Deutschland: VDM Publishing.
- McMullen, J.S. & Shepherd, D.A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31, 132-152.
- Menguc, B. (1996). Evidence for Turkish industrial salespeople: Testing the applicability of a conceptual model for the effort on sales performance and job satisfaction. *European Journal of Marketing*, 30(1), 33-51.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.

- Menon, A., & Varadarajan, P. R. (1992). A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of Marketing*, 56(4), 53-71.
- Merlo, O., & Auh, S. (2009). The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance. *Market Lett*, 20, 295-311.
- Merz, G., & Sauber, M. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, 16(7), 551-564.
- Messeghem, K. (2003). Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 21(2), 197-210.
- Mikami, K., & Tanaka, S. (2008). Food processing business and agriculture cooperatives in Japan: Market power and asymmetric information. *Asian Economic Journal*, 22(1), 83-107.
- Miles, M. P., & Arnold, D. R. (1991). "The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(4), 49-65.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: Mc-Graw Hill.
- Miller, D. (1981). Market neutrality and the failure of co-operatives. *British Journal of Political Science*, 11(3), 309-329.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.

- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 873-894.
- Miller, A., & Camp, B. (1985). Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 87-105.
- Miller, D., & Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 921-933.
- Miller, D., & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D., & Friesen, P. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Miller, D., Kets de Vries, M., & Toulouse, J. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment. *The Academy of Management Journal*, 25(2), 237-253.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.
- Miller, D., & Toulouse, J.-M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389-1409.
- Minniti, M., Zacharakis, A., Spinelli, S., Rice, M. P., & Habbershon, T. G. (2007). *Entrepreneurship: The engine of growth*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

- Moen, J., Rahman, I., & Salleh, F. (2004). "A study on entrepreneurial attitudes among youths in Malaysia: Case study: Institute Kemahiran Belia Negara, Malaysia". *The Journal of America Academy of Business*, 192-197.
- Moha Asri, A., & Mohd Isâ, B. (2000). *Small and medium enterprises in Asian Pacific countries: Roles and issues*. New York: Nova Publishers.
- Mohamed Khaled, N. (2007). *Keusahawanan: Dasar, pembangunan dan pembudayaan* (Vol. 1). Putrajaya, Malaysia: Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi.
- Mohammad Reza, S., Ahmad Abedi, S., & Hossein, B. (2011). Participation and success: A study in range management cooperatives, Iran. *Research Journal of Environmental Sciences*, 5, 798-805.
- Mohd Khairuddin, H. (2000). A proposed strategic framework for SMEs success. *Malaysian Management Review*, 35(2), 32-43.
- Mohd Majid, K. (1998). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Nusi, A. (2007). Mewujudkan kelebihan daya saing sektor koperasi sebagai sektor ketiga dalam ekonomi negara. *Dimensi Koop, Edisi Julai*, 21-25.
- Monsen, E., & Boss, R. W. (2009). The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 71-104.
- Moreno, A., & Casillas, J. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(3), 507.
- Morris, M., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, M. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurship and market orientations in a non-profit context:

- Theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 12-39.
- Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). "Social entrepreneurship: Towards conceptualisation". *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-109.
- Muafi, M. (2008). Pengaruh derajat kesesuaian orientasi strategi, lingkungan eksternal, struktur saluran ekspor, budaya organisasi dan kinerja ekspor. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), 153-162.
- Murphy, G. B., Traylor, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-28.
- Narver, J., Slater, S., & MacLachlan, D. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *The Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336-345.
- Nekooee-Naeeni, A. (2006). Effective factors on cooperatives success. *Taavon*, 185, 54-56.

- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1989). *Organizational behavior: Readings and exercises* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nguyen, H., & Keh, H. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Nikoomaram, H., & Ma'atoofi, A. R. (2011). The effect of learning orientation on market orientation and performance in small-sized firms: Evidence in Iran. *European Journal of Social Science*, 18(4), 632-642.
- Noble, C., Sinha, R., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-40.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37.
- Norashidah, M. N., Nor Ghani, M. N., Ahmad Zainuddin, A., & Suhaila, A. J. (2007). Flexibility and small firms' survival: Further evidence from Malaysian manufacturing. *Applied Economics Letters*, 14(12), 931.
- Norusis, M. J. (1993). *SPSS for Windows: Base system user's guide-release 6*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Norwatim, A. L. (2011). Tahap pengambilan risiko dalam gerakan koperasi di Malaysia. *Malaysian Journal of Co-operative Studies*, 7, 103-118.

- Norzalita, A., & Norjaya, M. (2010). How will market orientation and external environment influence the performance among SMEs in the agro-food sector in Malaysia? *International Business Research*, 3(3), 154-164.
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Nurizah, N., Sushila Devi, R., Mohd Shahron Anuar, S., Rafedah, J., & Farahaini, M. H. (2011). Attributes and perceived success factors of performing co-operatives in Malaysia. *Malaysian Journal of Co-operative Studies*, 7, 37-68.
- Nurjihan, I., & Amin Mahir, A. (2011). Evaluation of factors affecting agricultural cooperatives performance in Malaysia. Kertas kerja dibentangkan di *2nd International Conference on Business and Economic Research* pada 14-16 Mac 2011, (pp. 2354-2361). Langkawi, Kedah, Malaysia.
- Nurjihan, I., Fatimah, M. A., Alias, R., & Noor Azman, A. (2009). Construct validation of supply chain management in cooperative. *Munich Personal RePec Archive (MPRA)*, No. 19483, 1-24.
- Obloj, T., & Obloj, K. P. (2010). "Dominant logic and entrepreneurial firms' performance in a transition economy". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1), 71-104.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. Berkshire, England: Open University Press, McGraw-Hill Education.
- Papeli-Yazdi, M.H. & Labbaf-Khaniki, M. (2001). The pasture: Exploitation system. *Journal of Geogr. Res.*, 15, 7-40.
- Pearce, J., Robinson, R., & Mital, A. (2008). *Strategic management*. New Delhi: Tata McGraw Hill.

- Pelham, A. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48-67.
- Pelham, A., & Wilson, D. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, NY: John Wiley.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row Publishers.
- Podsakoff, P., & Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-543.
- Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26, 302-312.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Michigan: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* (Nov-Dec), 59-78.
- Porter, P. K., & Scully, G. W. (1987). Economic efficiency in cooperatives. *Journal of Law and Economics*, 30(2), 489-512.
- Qiu, T. (2008). Scanning for competitive intelligence: A managerial perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 814-835.

- Qu, R. (2007). The role of market orientation in the business success of MNCs' UK subsidiaries. *Management Decision*, 45(7), 1181-1192.
- Quince, T., & Whittaker, H. (2003). *Entrepreneurial orientation and entrepreneur's intentions and objectives*. Akses daripada <http://www.cbr.cam.ac.uk/pdf/wp271.pdf>.
- Rahaiah, B. (2006). *Penghayatan dan amalan bekerja bersama-sama demi manfaat bersama*. Pelancar Edisi Januari 2006. Petaling Jaya: ANGKASA.
- Ramayah, T., Samat, N., & Lo., M.-C. (2011). Market orientation, service quality and organizational performance in service organizations in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 3(1), 8-27.
- Ramlan, K., Jamilah, D., Mohd Zaib, M.Y., Kasim, Y., & Mohd Shahron, A.S. (2006). *Mobilisasi dana koperasi*. Petaling Jaya: Maktab Koperasi Malaysia.
- Rapp, A., Schillewaert, N., & Wei Hao, A. (2008). The influence of market orientation on e-business innovation and performance: The role of the top management team. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Rashidah, A. G. (2012). *Perkukuh peranan koperasi Malaysia dalam pembangunan negara*. Putrajaya: Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan.
- Rauch, A. (2006). "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2-36.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 761-787.

- Renko, M., Carsrud, A., & Brannback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369.
- Reynolds, P. (2009). *New firm creation in the United States: A PSEDI overview*. In *Foundations and trends in entrepreneurship*. Hanover, MA: Now Publishers.
- Richard, O., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
- Roberts, J. (2004). *The modern firm: Organizational design for performance and growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Robins, J. E., Tallman, S., & Fladmoe-Lindquist, K. (2002). Autonomy and dependence of international cooperative ventures: An exploration of the strategic performance of U.S. ventures in Mexico. *Strategic Management Journal*, 23(10), 881-901.
- Robinson, R. J., & Pearce, J. A. (1984). "Research thrusts in small firm strategic planning". *Academy of Management Review*, 9(1), 128-137.
- Robinson, S. M. (2008). *Understanding the resource-based view: Implications of methodological choice and a new creative context* (Tesis PhD). Queensland University of Technology, Brisbane, Australia. Akses daripada <http://eprints.qut.edu.au/16625/>
- Ropke, J. (2000). *Ekonomi koperasi: Teori dan manajemen*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Ropke, J. (2003). *Ekonomi koperasi*, edisi baru, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Ropke, J. (2006). Innovation and stagnation in the small enterprise and cooperative sector of Indonesia on creating entrepreneurial energy in the ekonomi rakyat. Kertas kerja dibentangkan di *Seminar National Reinventing Jatidiri dan Reposisi Koperasi dalam Perekonomian Indonesia* pada 18 Ogos, 2004, Universitas Padjadjaran Bandung, Indonesia.
- Rosli, M., & Norshafizah, H. (2013). Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia: Competitive advantage as a mediator. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 82-90.
- Rosmimah, M.R., & Herwina, R. (2012). Location as a strategic retail decision: The case of the retail cooperative. *International Journal of Commerce and Management*, 22(2), 152-158.
- Ross, D. G. (2014). Taking a chance: A formal model of how firms use risk in strategic interaction with other firms. *Academy of Management Review*, 39(2), 202-226.
- Rossel, R. D. (1971). Autonomy in bureaucracies. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 308-315.
- Rozana, Z., & Abdul Hakim, M. (2005). *Pengukuran prestasi bagi pengurusan fasiliti organisasi kerajaan*. Skudai, Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Rumelt, D. (1984). *Towards a strategic theory of the firm: Alternative theories of the firm* (Vol. 154). Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass: Elgar.
- Runyan, R., Droge, C. and Swinney, J. (2008) "Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance?", *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567-588.

- Runyan, R., Huddleston, P., & Swinney, J. (2006). "Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: A study of gender differences from a resources-based view". *Entrepreneurship Management*, 2, 455-477.
- Sabitha, M. (2005). Kaedah penyelidikan sains sosial. Kuala Lumpur: Prentice Hall.
- Salima, H., Rashid, M. C., Zafar Ullah, S., & Kashif, U. R. (2011). The effect of market and entrepreneurial orientation on firm performance. *Information Management and Business Review*, 3(6), 389-395.
- Salmi, T., & Martikainen, T. (1994). "A review of the theoretical and empirical basis of financial ratio analysis". *Finnish J. Business Econ.*, 4(94), 426-448.
- Salomo, S., Talke, K., & Strecker, N. (2008). "Innovation field orientation and its effect on innovativeness and firm performance". *Journal of Product Innovation Management*, 25(6), 570-576.
- Sany Sanuri, M. M. (2007). The relationship between market orientation and quality orientation and its impact on the performance of Malaysia manufacturing firms. (Unpublished PhD thesis), Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Sany Sanuri, M. M., & Rushami Zien, Y. (2010). The influence of top management commitment, process quality management and quality design on new product performance: A case of Malaysian manufacturers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(3), 291-300.
- Sarkar, M., Echambadi, R., & Harrison, J. S. (2001). Alliance entrepreneurship and firm market performance. *Strategic Management Journal*, 22, 701-711.
- Saroni, J., Raja Maimon, R. Y., Sushila, D., Jamilah, D., Nurizah, N., & Nuraesyah, S. (2001). *Ciri-ciri keusahawanan dan amalan pengurusan di kalangan pengurus-pengurus koperasi di Malaysia: Suatu perbandingan di antara*

- koperasi berjaya dengan koperasi yang kurang berjaya*. Petaling Jaya, Selangor: Maktab Koperasi Malaysia.
- Schendel, D., & Hofer, C. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown.
- Schillo, S. (2011). Entrepreneurial orientation and company performance: Can the academic literature guide managers?. *Technology Innovation Management Review*, November (2011), 20-25.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. London: Oxford University Press.
- Seigyoung, A., & Omar, M. (2009). The effects of entrepreneurial orientation, market orientation and marketing sub unit influence on firm performance. *Marketing Letters*, 20(3).
- Seines, F., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation in United States and Scandinavian companies: A cross-cultural study. *Scandinavia Journal of Management*, 12(2), 139-157.
- Seligson, M. A. (1987). *Coffee producers in Ecuador: A comparison of co-operatives members and nonmembers*. Quito, Ecuador: United States Agency for International Development (USAID).
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business* (5th ed.). West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Selvarajan, T., Ramamoorthy, N., Flood, P., Guthrie, J., MacCurtain, S., & Liu, W. (2007). "The role of human capital philosophy in promoting firm

- innovativeness and performance: Test of a causal model". *International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1456-1470.
- Sexton, R. J., & Iskow, J. (1988). *"Factors critical to success or failure of emerging agricultural cooperatives"*. University of California Report, Department of Agricultural and Resource Economics. California: University of California.
- Sexton, R. J., & Iskow, J. (1993). The competitive role of cooperatives in market-oriented economies: A policy analysis. In C. Csaki, & Y. Kislev, *Agricultural cooperatives in transition* (pp. 55-83). Boulder, Colo: Westview Press, USA.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shanley, M. (2007). Strategy versus entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 49-51.
- Shapira, P., Youtie, J., Yogeesvaran, K., & Jaafar, Z. (2006). Knowledge economy measurement: Methods, results and insights from the Malaysian knowledge content study. *Research Policy*, 35(10), 1522-1537.
- Shapiro, B. (1988). "What the hell is 'market oriented'?". *Harvard Business Review*, 66, 119-125.
- Sharma, A., & Dave, S. (2011). Entrepreneurial orientation: Performance level. *SCMS Journal of Indian Management*, 43-52.
- Sharma, S., Durand, R.M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, XVII, 291-300.

- Shenoy, G., & Mohamed, S. (1996). *Introduction: Cooperative movement in Malaysia*. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management. Akses daripada <http://mgv.mim.edu.my/MMR/9603/960308.Htm>
- Sheth, J., Sisodia, R., & Sharma, A. (2000). "Antecedents and consequences of customer-centric marketing". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 55-66.
- Shrivastava, P., & Grant, J. H. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic Management Journal*, 6(2), 97-113.
- Shu, S., Wong, V., & Lee, N. (2005). "The effects of external linkages on new product innovativeness: an examination of moderating and mediating influences". *Journal of Strategic Marketing*, 13(3), 199-218.
- Shubik, M. (1996). "Cooperative microeconomics: A game-theoretic introduction". *J. Econ. Lit.* , 34(4), 1955–1956.
- Shuhymee, A. (2011). *Hubungan antara orientasi keusahawanan, gaya kepimpinan dan persekitaran luaran dengan prestasi perniagaan: Satu kajian empirikal mengenai PKS di Malaysia* (Unpublished PhD thesis). Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Shuhymee, A., & Abdullah, A. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and business performance of Malaysia SMEs. Kertas kerja dbentangkan di *2nd International Conference on Arab-Malaysian Islamic Global Business and Entrepreneurship* pada 20-24 Mac 2010. Jordan & Syria.
- Shuhymee, A., & Abdullah, A. (2013). Orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan: Pengaruh penyederhana gaya kepimpinan transformasi. *Jurnal Pengurusan*. 37, 115-123.

- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(February), 106-116.
- Sin, L. Y., Tse, A. C., Yau, O. H., Chow, R. P., & Lee, J. S. (2005). Market orientation, relationship marketing orientation and business performance: The moderating effects of economic ideology and industry type. *Journal of International Marketing*, 13(1), 36.
- Sin, Y., Tse, C., Heung, C., & Yim, H. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555-577.
- Singh, J. (2000). "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations". *Journal of Marketing*, 64(April), 15-34.
- Slater, S. F., Hult, G., & Olson, E. (2007). On the important of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets. *Academy of Marketing Science*, 35(1), 5.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, March-April 1994, 22-28.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1999). Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1165-1168.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120-127.
- SME Corp. (2011). *SME Annual Report 2010*. Kuala Lumpur: National SME Development Council.
- SME Corp. (2013). *Guideline for New SME Definition*. Kuala Lumpur: National SME Development Council.

- Soboh, R., Lansink, A., Giesen, G., & van Dijk, G. (2009). Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: The gap between theory and practice. *Review of Agricultural Economics*, 31(3), 446-469.
- Song, M., & Xie, J. (2000). Does innovativeness moderate the relationship between cross-functional integration and product performance?. *Journal of International Marketing*, 8(4), 61-89.
- Spencer, A., Kirchoff, B., & White, C. (2008). Entrepreneurship, innovation and wealth distribution: The essence of creative destruction. *International Small Business Journal*, 28(5), 9-26.
- Spillan, J. E. (2005). *The effect of a market orientation on business performance: A study of small-sized service retailers using MARKOR scale*. Akses daripada <http://www.allbusiness.com/marketingadvertising/channelmarketing/435651-1.html#ixzz1dEJvEgmi>
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Sternquista, B., Runyanb, R., & Chena, Z. (2008). The use of buying committees by Chinese retailers: The effects of environment and strategy upon strategy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(2), 93-103.
- Stetz, P., Howell, R., Stewart, A., Blair, J., & Fottler, M. (2000). Multidimensionality of entrepreneurial firm-level processes: Do the dimensions covary? In P.D. Reynolds, E. Autio, C.G. Brush, W.D. Bygrave, S. Manigart, H.J. Sapienza & D.L. Sexton (Eds), *Frontiers of entrepreneurship research 2000*. Wellesley, MA: Babson.

- Stevenson, H., Roberts, M., & Grousbeck, H. (1989). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin.
- Stinchcombe, A. (1965). *Social Structure and Organizations*. In J. March (Ed.). Chicago: Rand McNally.
- Su, Z., Xie, E., & Li, Y. (2011). Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 558-577.
- Suliyanto. (2011). *Effect of entrepreneurship orientation and marketing based reward system towards marketing performance*. Akses daripada http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._6%3B_April_2011/18.pdf.
- Sullivan, A., & Steven, M. (2003). *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2010). *Dasar Koperasi Negara 2011-2020*. Kuala Lumpur: Suruhanjaya Koperasi Malaysia.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2013a). *Statistik tahunan gerakan koperasi*. Akses daripada <http://www.skm.gov.my/web/guest/statistik>
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2013b). *Sejarah permulaan gerakan koperasi di Malaysia*. Akses daripada <http://www.skm.gov.my/sejarah?>
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2013c). *Direktori Indeks 100 Koperasi Terbaik Malaysia 2012*. Kuala Lumpur: Suruhanjaya Koperasi Malaysia.
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. (2013d). *Perkhidmatan*. Akses daripada <http://www.skm.gov.my/perkhidmatan?>
- Sushila Devi, R., Nurizah, N., Mohd Shahron Anuar, S., Rafedah, J., & Farahaini, M. H. (2009). Factors influencing the performance of cooperatives in Malaysia: A tentative framework. *Malaysian Journal of Co-operative Management*, 43-63.

- Tabachnik, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tajeddini, K., Trueman, M., & Larsen, G. (2006). "Examining the effect of market orientation on innovativeness". *Journal of Marketing Management*, 22(5), 529-551.
- Tallman, S. (2005). Forming and managing shared organization ventures: Resources and transaction costs. In D. Faulkner & M. De Rond (Eds.), *Cooperative strategy: Economic, business, and organizational issues*. New York: Oxford University Press.
- Tan, J. (1996). Regulatory environment and strategic orientations in a transitional economy: A study of Chinese private enterprise. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 21(1), 31-46.
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, Jr., L. W., & Sashkin, M. (2005). The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets. *Journal of Private Equity*, 8(4), 20-29.
- Tchami, G. (2007), *Handbook on cooperatives for use of workers' organizations*. Geneva: International Labour Office.
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-base view. *Strategic Management Journal*, 31(8), 892.
- The International Cooperative Alliance. (2009). *ICA Annual Report 2007/2008*. Akses daripada <http://ica.coop/en/search/annual%20report>.
- The International Cooperative Alliance. (2011). *ICA Annual Report 2010*. Akses daripada <http://ica.coop/en/search/annual%20report>.

- The International Cooperative Alliance. (2012a). *Statistical information on the co-operative movement*. Akses daripada <http://ica.coop/coop/statistics.html>.
- The International Cooperative Alliance. (2012b). *Co-operative history*. Akses daripada <http://www.ica.coop/coop/history.html>.
- The International Cooperative Alliance. (2012c). *Co-operative identity, values & principles*. Akses daripada <http://ica.coop/en/search/definition>.
- Todorovic, Z., & Ma, J. (2008). Entrepreneurial and market orientation relationship to performance: The multicultural perspective. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 2(1), 21-36.
- Tretcher, D. D. (1999). Impact of diversification on agricultural co-operatives in Wisconsin. *Agribusiness*, USA.
- Tse, A., Sin, L., Yau, O., Lee, J., & Chow, R. (2004). A firm's role in the marketplace and the relative importance of market orientation and relationship marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1158-1172.
- Tzokas, N., Carter, S., & Kyriazopoulos, P. (2001). Marketing and entrepreneurial orientation in small firms. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(1), 19-33.
- Urban, B. (2008). The prevalence of entrepreneurial orientation in a developing country: Juxtapositions with firm success and South Africa's innovation index. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(4), 425-443.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2011). Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20.
- Universiti Teknologi Malaysia. (2010). *UTM iktiraf Airasia sebagai peneraju budaya inovasi*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.

- Van Doorn, S., & Volberda, H. W. (2009). *Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of the senior team*. Rotterdam, Netherlands: RSM Erasmus University.
- Van, R., Allard, C., Lemmink, J., & Ouwersloot, H. (2004). "High-technology service innovation success: A decision-making perspective". *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 348-359.
- Vargas-Cetina, G. (2011). Corporations, cooperatives and the state: Examples from Italy. *Current Anthropology*, 52(S3), S127-S136.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*. 3, 119-138. Greenwich, CT. JAI Press.
- Venkataraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Venkataraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategic research: A comparison of approach. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Verhees, F., & Meulenbergh, M. (2004). "Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms". *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.
- Vidic, F. (2013). Entrepreneurial orientation (EO) and knowledge creation (KC). *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*. 6(2), 103-124.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, 64(January), 67-83.

- Vuorinen, I., Jarvinen, R., & Lehtinen, U. (1998). "Content and measurement of productivity in the service sector: A conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business". *International Journal of Service Industry Management*, 9(4), 377-396.
- Wales, J. (2007). *Entrepreneurial orientation within young firms: A theoretical and empirical examination of a behavioral phenomenon*. New York: Rensselaer Polytechnic Institute.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation and firm performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 635- 657.
- Ward, S., Girardi, A., & Lewandowska, A. (2006). A cross-national validation of the Narver and Slater market orientation scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 155-168.
- Webster, F. (1988). "Rediscovering the marketing concept". *Business Horizons*, 31(3), 29-39.
- Webster, F. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56, 1-17.
- Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wiklund, J. (1998). *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond* (Tesis PhD). Jonkoping International Business School. Jonkoping, Sweden. Akses daripada <http://swepub.kb.se/bib/swepub:oai:DiVA.org:hj-207?tab2=abs&language=en>
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37-48.

- Wiklund, J., Dimov, D., Katz, J., Shepherd, D. (2006). *Entrepreneurship: Frameworks and empirical investigations from forthcoming leaders of European research*. Elsevier: JAI.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2011). Where to from here? EO-as-experimentation, failure and distribution of outcomes. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 925-946.
- Wong, K. S., & Tong, C. (2011). The mediating effects of customer and competitor orientations on new product success. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 34-43.
- Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: Measurement and scaling issues. *Journal Of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 31-54.
- Wu, W., Chang, M., & Chen, C. (2008). "Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital, and entrepreneurial orientation". *R&D Management*, 38(3), 265-277.
- Yang, C-W. (2006). *The effect of leadership and entrepreneurship orientation of small and medium enterprises on business performance in Taiwan* (Tesis PhD). Akses daripada ProQuest Digital Dissertations (UMI NO. 3239325).
- Yusuf, A. (2002). Environmental uncertainty, the entrepreneurial orientation of business ventures and performance. *IJCM*, 12(3&4), 83-103.

- Zahra, S. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17(4), 5-22.
- Zahra, S. (2008). Being entrepreneurial and market driven: Implications for company performance. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 125-142.
- Zahra, S., & Covin, J. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478.
- Zahra, S., & Covin, J. (1995). "Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis". *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S., & Garvis, D. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.
- Zahra, S., & Neubaum, D. (1998). Environment adversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 123.
- Zaifuddin, M. (2010). *The mediating effects of innovation on the relationship of market orientation dimensions and ICT small and medium sized enterprises' performance* (Unpublished PhD thesis). Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Zain, M., & Hassan, A. E. (2007). "The impact of corporate entrepreneurship on company growth in a hostile business environment". Kertas kerja dibentangkan di 7th *Global Conference on Business and Economics*, 13-14 Oktober 2007 di Rome, Italy.

- Zatezalo, A., & Gray, B. (2000). Competitor orientation of small organizations. Kertas kerja dibentangkan di *ANZMAC 2000 Visionary marketing for the 21st century: Facing the challenge*. University of Ottawa, Ottawa, New Zealand.
- Zedeck, S. (1971). Problems with the use of “moderator” variables. *Psychological Bulletin*, 76(4), 295-310.
- Zhang, D. D., & Bruning, E. (2011). Personal characteristics and strategic orientations: Entrepreneurs in Canadian manufacturing companies. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(1), 82-103.
- Zheng, X., & Cui, Y. (2007). Entrepreneurial orientation, market orientation and firm performance: The mediator role of organizational learning. *IEEE*, 4391-4394.
- Zhou, K., Brown, J., Dev, C., & Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: A contingency analysis. *Journal of International Business*, 38(2), 303-319.
- Zikmund, W. (2000). *Business research methods* (6th ed.). Forth Worth, Texas: The Dryden Press.
- Zimmerer, T., & Scarborough, N. (2005). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (4th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Zyl, H., & Mathur-Helm, B. (2007). Exploring a conceptual model based on the combined effects of entrepreneurial leadership, market orientation and relationship marketing orientation on South Africa's small tourism business performance. *South African Journal of Business Management*, 38(2), 17.